# دراسات حالات في مجال مشاريع الريادة الاجتماعية



## تجربة منظمة كاونتربرات الدولية

من منشورات منظمة كاونتربارت الدولية


إشراف : مركز إثمار للريادة الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي

ترجمة : أ.عبير سعود صالح الشنيفي

مراجعة : د. أنور دفاع اللّه

ETHMAR.SOCIAL

إعداد : سوتيا كيم ألترا



كاونتربارت

سبتمبر 2002



1200 شارع 18 ، شقة 1100 ، واشنطن العاصمة 20036 www.counterpart.org

*فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر*

يار ، إلياس عبد الكريم موصلي
دراسة حالات في مشاريع الريادة الاجتماعية. / إلياس عبد الكريم موصلي يار .- الرياض ، ١٤٣٩هـ
٨٥ ص ؛ ..سم

ردمك: ٦-٣-٩١٠٤٦-٦٠٣-٩٧٨

١- الخدمة الاجتماعية أ.العنوان
ديوي ٣٦١ ١٤٣٩/٣٢٥١

**رقم الإيداع: ١٤٣٩/٣٢٥١**
**ردمك: ٦-٣-٩١٠٤٦-٦٠٣-٩٧٨**

# سلسلة مراجع علمية في الريادة الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي

ترجمة كتاب

## دراسة حالات في مجال مشاريع الريادة الاجتماعية

تجربة منظمة كاونتربرات الدولية

سوتيا كيم ألترا

برعاية

أوقاف العرادي الخيرية

AL-Aradi charitable endowments

إشراف وتنفيذ

إثمار

ETHMAR.SOCIAL

# جدول المحتويات

## تجربة مشاريع الريادة الاجتماعية

أنشأت **منظمة كاونتربارت الدولية (Counterpart International)** في عام 2002، مشروعاً رائداً من مشاريع الريادة الاجتماعية في أوكرانيا، تحت عنوان تحالف كاونتربارت للشراكة **(CAP)** وهو برنامج لمشاريع الريادة الاجتماعية يقدم التدريب والقروض والمساعدة التقنية إلى 45 منظمة من المنظمات غير الحكومية لبدء مشاريع جديدة أو لتطوير المشاريع التجارية القائمة. وقد تكرر **برنامج كاب** لمشاريع الريادة الاجتماعية في بيلاروسيا. وفي عام 2002، أطلقت منظمة كاونتربارت برنامجاً مماثلاً في بلغاريا خصصته لتنمية ودعم مشاريع الريادة الاجتماعية بهدف تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية من خلال تنمية الأعمال الصغيرة. وسوف يقوم الصندوق المجتمعي الرائد في بلغاريا وبرنامج مشاريع الريادة الاجتماعية بدعم المشاريع التجارية لـ 23 منظمة من المنظمات غير الحكومية البلغارية. وتلتزم منظمة كاونتربارت بوضع أحدث المنهجيات للمشاريع الريادية التي يمكن تكرارها في البلدان التي تحقق فيها النجاح.

### المنهجية

جُمعت المعلومات المقدمة عن دراسات حالات مشاريع الريادة اجتماعية التي وصفت في هذا المنشور من خلال مقابلات واسعة النطاق وزيارات ميدانية واستعراض لوثائق البرنامج الداخلية. وكانت الوسيلة الأساسية المستخدمة هي المقابلات التي أجريت مع مديري المنظمات غير الحكومية؛ ومديري المؤسسات الاجتماعية وأعضاء مجلس الإدارة والموظفين؛ وموظفي البرنامج الفني النظيرة من أوكرانيا، بيلاروسيا، واشنطن، العاصمة العمل مع المعلومات المقدمة، وقد حاولت المؤلفة أن تكون شاملة ودقيقة قدر الإمكان في تقديم الحالات. الأهم من ذلك كله أن القصص حقيقية وتتحدث عن أشخاص حقيقيين وتجاربهم وبالتالي تنقل معلومات تقنية قيّمة تفيد الممارسين الآخرين في هذا المجال.

### منظمة كاونتربارت الدولية (Counterpart International)

تأسست منظمة كاونتربارت في عام 1965، وهي منظمة إنمائية دولية متنوعة معفاة من الضرائب وغير ربحية ، مخصصة لمساعدة المحتاجين- غالباً عندما يكونون بأشد الحاجة للمساعدة- في مجالات المجتمع المدني والمشاريع الخاصة وإدارة الموارد البيئية والإغاثة الإنسانية والرعاية الصحية. وذلك من خلال بناء قدرات الشركاء المحليين- من المنظمات غير الحكومية والجمعيات والمقرضين والشركات والحكومات، وغيرها من المؤسسات- لمساعدتهم على حل مشاكلاتهم الاقتصادية والبيئية والسياسية والاجتماعية المحددة بطرق مستدامة وعملية ومستقلة. ويشمل أولئك الذين يستفيدون من البرامج التي تضعها وتنفذها منظمة كاونتربارت النساء والمعاقين والمشردين داخليا وغيرهم من الأشخاص المعرضين للخطر؛ وكذلك المنظمات غير الحكومية المخصصة لتعزيز الديمقراطية والمجتمع المدني والجماعات البيئية التي تساعد الناس على حماية النظم الأيكولوجية المحلية الهشة والحفاظ عليها واستعادتها بالطرق المستدامة اقتصادياً والمدرة للدخل؛ ورواد الأعمال الذين يحتاجون إلى التدريب التجاري والتمويل وخدمات الدعم، وضحايا النزوح بسبب الكوارث الطبيعية أو الحروب الأهلية.

تتلقى منظمة كاونتربارت الدعم من الشركات والأفراد والمؤسسات والحكومات. وتدير محفظة مانحة تبلغ أكثر من 80 مليون دولار من خلال شبكة تضم 17 مكتباً للبرامج الدولية تديرها منظمة كاونتربارت بصورة مباشرة.كما تدير المنظمات التابعة والشريكة في 21 بلداً في أمريكا الشمالية ومنطقة البحر الكاريبي وأوروبا وآسيا وأفريقيا وجنوب المحيط الهادئ، مما يتيح نقل المهارات والدروس المستفادة عبر الحدود وبين الثقافات.

## لمحة عن المؤلف

عملت سوتيا كيم ألتر (Sutia Kim Alter) في مجال مشاريع الريادة الاجتماعية لأكثر من اثني عشر عاما. وهي مؤسسة ومديرة مشاريع الفضيلة ذ.م.م. وهي شركة استشارات إدارية متخصصة في مشاريع الريادة الاجتماعية. كما أن السيدة ألتر هي مؤلفة كتاب إدارة المحصلة النهائية المزدوجة: دليل تخطيط الأعمال من أجل مشاريع الريادة الاجتماعية (إصدارات باكت لعام 2001) وعدة مقالات عن مشاريع الريادة الاجتماعية، وهي تترأس مجلس إدارة منظمة العضوية الدولية لتحالف مشاريع الريادة الاجتماعية. للمزيد من المعلومات أو للاتصال بالآنسة ألتر، يرجى زيارة www.virtueventures.com.

لمزيد من المعلومات حول منظمة كاونتربارت الدولية أو هذا المنشور، يمكن الاتصال بـ:
كارين شيرمان (Karen Sherman)، نائب الرئيس التنفيذي
منظمة كاونتربارت الدولية
الشقة 1100 , 1200 الشارع الثامن عشر، نيويورك
واشنطن العاصمة 20036
هاتف : (202) 296-9676
فاكس: (202) 296-9679
karen@counterpart.org
www.counterpart.org

## الملخص

ابتكرت المنظمات المجتمعية غير الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية مصطلح مشروع الريادة الاجتماعية في سبعينيات القرن الماضي،وبدأت بإنشاء وتشغيل مشاريعها التجارية الخاصة كوسيلة لتأمين فرص العمل للمحرومين والمشردين وغيرهم من الناس المعرضين للخطر. والفكرة هي أن المشروع التجاري غير الربحي أو النشاط المدر للدخل يمكن أن يشكّل أثراً اجتماعياً إيجابياً مع العمل على تحقيق المحصلة النهائية المالية. وتعتقد المنظمات غير الحكومية اليوم بأنها لا يمكن أن تستمر في أداء رسالتها إلا من خلال إيجاد وسائل الدعم المستقلة. فالقوة الجديدة للمنظمات غير الحكومية ونموها سيمكنها من توفير وتطوير الخدمات الأساسية لمكوناتها وأعضائها خلال انتقالها نحو الاكتفاء الذاتي.

تشرح دراسات الحالة في مشاريع الريادة الاجتماعية: **تجربة منظمة كاونتربات الدولية:**

1. مشروع الريادة الاجتماعية
2. أهميته كأداة تنموية في الاقتصادات الناشئة في جميع أنحاء العالم،
3. من خلال أربع دراسات معمقة للحالات في أوكرانيا

تسلط الضوء على فائدة تأثير مشاريع الريادة الاجتماعية على القطاع غير ربحي والأسر والمجتمعات. وقد قامت منظمة كاونتربارت بتطوير هذه المشاريع وتنفيذها في إطار منحة مقدمة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (U.S. Agency for International Development) بين عامي 1997 و 2002.

تثبت تجربة منظمة كاونتربارت أن مشاريع الريادة الاجتماعية لديها إمكانية كبيرة كاستراتيجية للاستدامة غير الربحية في الاقتصادات الناشئة حيث تكون الأسواق متخلفة وحواجز الدخول منخفضة. فالبرامج الشاملة والمنظمة بإتقان مثل تحالف كاونتربارت للشراكة الذي يرفد التدريب على الأعمال التجارية بتقديم القروض والنصائح التوعوية والقانونية وتدعيم شبكة العلاقات يزيد من احتمال نجاح المنظمات غير الحكومية في إنشاء مشاريع الريادة الاجتماعية المستدامة التي من شأنها أن تحقق كلا من الجدوى المالية والأثر الاجتماعي على المدى الطويل. وتوفر منهجيات مشاريع الريادة الاجتماعية التابعة لمنظمة كاونتربارت الأدوات والمستلزمات التي تساعد المنظمات غير الحكومية المشاركة في أنشطتها التجارية. ومع مساعدة منظمة كاونتربارت ستنجح المنظمات غير الحكومية في إنشاء أو توسيع أنشطتها المدرة للدخل وفي الوقت نفسه تحقيق مهمتها التنظيمية.

## مشاريع الريادة الاجتماعية

### مؤسسة ميرسي الخيرية (Mercy Charitable Foundation)

أقامت هذه المنظمة غير الحكومية مطعماً غير ربحي رفيع المستوى يهتم بالوعي الصحي، يوفر ما يصل إلى 110 وجبات مجانية يومياً في الوقت الذي يدرب فيه العملاء على مهارات العمل بالطهي. وتُستخدم الأرباح لدعم برنامج الإغاثة من الجوع وتعليم أنماط الحياة الصحية وتوفير فرص عمل لعملاء مؤسسة ميرسي. وتركّز مؤسسة ميرسي على مساعدة الأسر ذات الدخل المنخفض كوسيلة لمنع تشرد الأطفال المعرضين للخطر وتقديم الخدمات لكبار السن ومدمني المخدرات المسنين.

باستثناء ماكدونالدز، يعد مقهى كوفتشيغ التابع لمؤسسة ميرسي المكان الوحيد في أوكرانيا الذي يمكن أن يستمتع فيه الناس بتناول وجباتهم في جو خالٍ من التدخين ومن الكحول. ومنذ إنطلاق المقهى، بدأت مؤسسة ميرسي إنشاء مشاريع ريادة اجتماعية جدِيدة تضم ثلاثة محلات للبضائع المستعملة تبيع السلع المستعملة التي يتبرع بها الناس والتي يتم جمعها عن طريق الكنائس. من خلال التجربة تعلّمت مؤسسة ميرسي كيفية الاستفادة من أصولها وهي الآن تؤجّر الشاحنات التي تستخدمها لتوزيع المساعدات الإنسانية إلى المنظمات غير الحكومية الأخرى عندما تكون متوقفة عن العمل. وقد استثمرت مؤسسة ميرسي أيضاً إحدى المزارع لتوفير التدريب المهني وإعادة التأهيل لمدمني المخدرات ومدمني الكحول السابقين. حيث توفر المزرعة ملاذاً آمناً لهؤلاء لأشخاص خلال مدة الاستشفاء. وعلى الرغم من أن هذه المزرعة لم تصبح بعدُ مشروعاً مدراً للدخل إلا أنها توفر المنتجات الزراعية للمقهى ولبرنامج تقديم الوجبات للمساعدة في CAP المجانية التابع لمؤسسة ميرسي. وتتلقى مؤسسة ميرسي المنح المقدمة برنامج .تطوير المنتجات وفي عملية التسويق

## الأثر التنموي

(1) زادت من تأمين فرص العمل في مدينة زايتومر (Zhytomyr) حيث تصل نسبة البطالة إلى أكثر من 60%

(2) حققت استدامة لمؤسسة ميرسي الخيرية عن طريق إيجاد مصدر تمويل دائم من خلال مشاريعها الاجتماعية والاستقلال عن دعم الجهات المانحة

(3) أما ميزانية التشغيلية السنوية الخاصة بمؤسسة ميرسي فيتم توليدها 100 بالمئة من الدخل المكتسب. كما أطلقت مشاريع الريادة الاجتماعية الثلاث الجديدة لمتاجر البضائع المستعملة التي ساهمت بتقديم مبلغ قدره 9،350 دولار أو ما يقرب من 94 بالمئة من ميزانية مؤسسة ميرسي

(4) قدمت 60 وجبة مجانية يوميا في عام 2001؛ ومن المتوقع تقديم أكثر من 100 وجبة لعام 2002 (استنادا إلى أداء ستة أشهر)؛ كما يتوقع تقديم 150 وجبة لعام 2003

(5) غيّرت الرأي العام والوعي الاجتماعي حول اختيار نمط الحياة الصحية.

## جمعية أليسا للمعوقين (Alisa Society for the Disabled)

أمّنت هذه الجمعية الخاصة بالمعوّقين التدريب وفرص العمل لعملائها من خلال افتتاح ستة مشاريع- متجر أليسا للقرطاسية (Stationery Shop Alisa) ومقهى باسادينا (Café Posadena) وشركة أتيت (Etit) التجارية وشركة انستورم (Instorm) للهندسة المعمارية، ووكالة مونوستات (Monostat) الإعلانية، ومرفق للتدريب الرياضي يعلّم فنون القتالية للأطفال. وتُستخدم الإيرادات والأرباح من المشاريع لتعزيز إعادة التأهيل الاجتماعي والاقتصادي للأشخاص ذوي الإعاقة، والفكرة هي تقديم برامج التدريب المهني بهدف تدريب الأشخاص ذوي الإعاقة لدمجهم في سوق العمل. وقد نشأت فكرة هذه المنظمة في عام 1991 في زمن البيروسترويكا عندما رأت مؤسستها، سفيتلانا ميشينكو(Svetlana Mischenko) وهي نفسها معوقة، فرصة لمساعدة الأشخاص الذين يعانون من إعاقات جسدية عندما تم تخفيف القوانين الحكومية في أوكرانيا. فقد لاحظت ميشينكو أن الأشخاص المعاقين يعانون من التهميش ولا يتم دمجهم بصورة كاملة في القوى العاملة أو المؤسسات التعليمية وتواصلهم مع عامة الناس محدوداً.

فـي عـام 1999، انضمـت ميشـينكو إلـى قـوى خمـس منظمـات غيـر حكوميـة أخـرى لإنشـاء مركـز التأهيـل المهني والاجتماعي (Social and Vocational Rehabilitation Center)، وهو مركز ربحي يدير عدة شركات يتمكـن فيـه الأشـخاص ذوو الإعاقـة مـن اكتسـاب المهارات المهنيـة مثـل الخياطـة والنجـارة أو تجهيـز اللحـوم، وفـي الوقـت نفسـه يولّد الأرباح. يوظّف مركـز التأهيل الاجتماعـي والمهنـي اليوم أكثر مـن 350 شـخصاً مـن ذوي الإعاقـة وتغطـي أرباح أنشـطته تمويل البرامـج الاجتماعيـة المختلفـة مثل خدمـات الصحـة النفسية. وهـو يقـدم منحـاً لعـدد مـن منظمـات الخدمـة الاجتماعيـة، ويمـوّل بدايـة المشـاريع الجديـدة ويقـدّم قروضـاً داخليـة لشركاته الخاصـة. وقـد أدت مشـاريع الريادة الاجتماعيـة التابعـة لجمعيـة أليسا إلـى تأميـن مئات فـرص العمـل للأشخاص ذوي الإعاقـة، فضلاً عـن توفير مصـدر ثابت لتمويـل الأنشـطة الاجتماعيـة فـي جمعيـة أليسا. وعلـى الرغـم مـن أن ترخيـص جمعيـة أليسـا يسـمح بتوظيـف 50 بالمئـة مـن ذوي الإعاقـة علـى الأقـل لكنهـا تجاوزت هذا الحد وهي توظف أكثر من 90 بالمئة في جميع الأنشطة.

## الأثر التنموي

(1) درّبت 130 معاق في عام 2001
(2) من المتوقع بأن تخدّم عدد من العملاء يُقدر 2000 في عام 2002
(3) تتوقع توظيف 1000 شخص معاق في الوظائف الرئيسية في عام 2002
(4) غطت 25 بالمئة من تكاليف تشغيل المنظمة من الدخل المكتسب
(5) زادت ربحية مشاريع الريادة الاجتماعية منذ عام 2000 بأكثر من 200 في المئة.

## منظمة السلام والجمال والثقافة (PBC) (Peace Beauty Culture Association)

أسسـت هـذه المنظمـة غيـر الحكوميـة ورشـة عمـل إبداعيـة لإنتـاج وبيـع الملابـس الخاصـة للأطفـال والشـباب باسـتخدام الأليـاف الطبيعيـة المزركشـة بالرسـوم التقليديـة الأوكرانيـة بتصاميـم معاصـرة. وتُسـتخدم العائـدات والأرباح لتعميق شـعور الاعتزاز بالوطن وثقافته وفنونـه مـن خـلال المسرح والمدارس أثناء تدريب الشباب علـى مهـارات العمـل المسـتدامة. وقـد جـرى عـرض الألبسـة النسـائية التـي تصنعهـا فـي المعـارض التجاريـة فـي واشنطن العاصمة.
تهـدف جمعيـة السـلام والجمـال والثقافـة إلـى الاسـتثمار فـي مجـال التعليـم الاجتماعـي والثقافـي للشـباب كوسيلة للمساهمة فـي تنمية المجتمع الأوكراني. ومنذ إنشائها عملت علـى تقديم مجموعـة من الخدمات. وقـد تـم دمـج "مدرسـة الأزيـاء" (الفنيـة) التـي يتـم فيهـا تدريـس التاريـخ والبيئـة والموسـيقى ومبادئ الجمـال الفنيـة والشـعبية والأخـلاق وعلـم نفـس النجـاح مـع المسـرح (الاجتماعـي)، حيـث يركّـز كل عـرض علـى مشـكلة اجتماعيـة وذلـك باسـتخدام الملابـس والدرامـا كوسـيلة لزيـادة الوعـي الاجتماعـي ولتشـجيع المشـاركة فـي المجتمع. كما يتعلم الطلاب أيضاً تصميم الأزياء والخياطة وإنتاج الملابس. وتعـد المدرسـة الأزياء الوحيـدة مـن نوعهـا فـي أوكرانيـا. كمـا تقـدم جمعيـة PBC دورات التعلّـم علـى مهـارات الحاسـوب والتدريـب علـى المهـارات المهنيـة للأطفـال والشـباب (وخاصـة الفتيـات والأيتـام). يتضمـن عنصـر المسـاعدة الإنسـانية لهـذه المنظمـة غيـر الحكوميـة توزيـع الملابـس المنتجـة فـي مدرسـة الأزيـاء للأيتـام والأسـر ذات الدخـل المنخفـض، وتقديم خدمات الإحالة إلى مصادر المعلومات للآباء والأمهات والمراهقين المعرضين للخطر.

[1](م) البيريسـترويكا: وتعنـي "إعـادة البنـاء" هـي برنامـج للإصلاحـات الاقتصاديـة أطلقـه رئيـس الاتحـاد السـوفييتي، ميخائيل غورباتشوف وتشير إلى إعادة بناء اقتصاد الاتحاد السوفيتي

## الأثر التنموي

(1) أنشأت مصدر تمويل دائم جمعية السلام والجمال والثقافة من ورشة العمل الإبداعية وأصبحت أقل اعتماداً على دعم المانحين.
(2) قدّمت الخدمات لـ 2,720 عميل في عام 2001.
(3) أمّنت 12 وظيفة بعقود جديدة ودائمة.
(4) رفعت مستوى الوعي للبرامج الاجتماعية وحفّزت على المشاركة في الحياة المدنية ومن ضمنها 50-25 وظيفة تطوعية في المنظمات غير الحكومية.
(5) ولّدت 36,000 (هيرفانا أوكرانية) لتغطية (50 في المئة) من العمليات غير ربحية في عام 2001.
(6) زادت قيمة العلامة التجارية والوعي لبرامج منظمة السلام والجمال والثقافة.

## أريادنا ومركز التعليم الدولي للشباب (IECY)

توفر هذه المنظمة غير الحكومية لطلاب المدارس العامة إمكانية الحصول على تعليم رفيع المستوى في مجال الإدارة وريادة الأعمال من خلال مشروع الريادة الاجتماعية التابع لها هو مركز التعليم الدولي للشباب. وتستخدم الأرباح لتحسين الظروف الاجتماعية ومستوى المعيشة للنساء ولأسرهن من خلال التعليم والإرشاد. وقد أُنشئ مشروع IECY لتمكين طلاب المدارس العامة من الحصول على تعليم رفيع المستوى في مجال إدارة وريادة الأعمال وإعدادهم لشغل وظائف في عصر اقتصادي جديد. ويهدف مشروع IECY على المدى الطويل إلى توسيع برامجه في جميع أنحاء الدول المستقلة حديثا، ولكنه يخطط أولاً إلى التركيز على المستوى المحلي في محيط خاركوف وأوكرانيا وسانت بطرسبرج وروسيا. ويساعد مركز المنظمة غير الحكومية المؤسِسة أريادنا زافورونوك (Ariadna Zhavoronok Center,) الأطفال (من سن 4 إلى 18) في الأزمات أو عند التعرض للخطر في مدينة خاركوف. وتشمل برامج المركز: العلاج بالفن ومرحلة ما قبل المدرسة وتدريب المعلمين والعديد من البرامج التعليمية، وتقديم الاستشارات والمساعدة الإنسانية للأسر والآباء العازبين ومدمني الكحول ومدمني المخدرات. حيث يوظّف مركز زافورونوك الأطباء النفسيين والباحثين الاجتماعيين والأخصائيين التربويين.

## الأثر التنموي

(1) قدّم مركز زافورونوك في عام 2002 الخدمات لعدد من الأطفال يقدر بـ 5500 طفل.
(2) بلغ عدد برامج تدريب المعلمين في عام 2002 - 1500 برنامج.
(3) وبلغ عدد برامج تعليم المرأة في عام -2002 45 برنامجا.
(4) قدّم مركز IECY في عامي 2003/2004 الخدمات لعدد من الطلاب يُقدّر بـ3000 طالب وطالبة.
(5) وبلغ عدد المعلمين في مشروع IECY في عامي 2003/2004 – 85 معلم ومعلمة.
(6) ومن وبالنسبة للعام الدراسي 2002-2001 ، من المتوقع أن تخدّم البرامج التعليمية 400 طالبٍ من طلاب الأسر المنخفضة والمتوسطة الدخل، ومن المتوقع في العام المقبل أن يتضاعف عدد المسجلين ليبلغ 800 طالب وطالبة. ويتم تحديد الأسعار وفق مقياس متغّير حسب القدرة على الدفع، فالآباء ذوو الدخل المتوسط يدفعون رسوماً أعلى من أجل دعم الطلاب الفقراء.

بشكل جماعي، توضح مشاريع الريادة الاجتماعية الموثّقة في الدراسات الحالة الأربعة هذه الأهمية والمساهمة الهائلة لمشاريع الريادة الاجتماعية كأداة تنموية في الاقتصادات الناشئة في جميع أنحاء العالم. ولا يمكن المبالغة بالتأثير الإيجابي للمشاريع الريادة الاجتماعية على القطاع غير الربحي وعلى الأسر والمجتمعات.

كارين شيرمان (Karen Sherman)
نائب الرئيسي التنفيذي
شركة كاونتربارت إنترناسيونال

## مشاريع الريادة الاجتماعية: حقل ناشئ

هناك ضجة عالمية حول حقل جديد وديناميكي يهدف إلى ضمان الاستدامة غير الربحية وتحقيق أثر اجتماعي عميق. وقد تنوّعت المصطلحات التي تشير إليه، ولكن سواء تمت الإشارة إليه باسم "المشروع الاجتماعي" أو "استراتيجية الاستدامة" أو "النشاط غير الربحي المدر للدخل" أو "الشركة التجارية ذات الغرض الاجتماعي" أو "مشروع الريادة الاجتماعية"، كما في هذا التقرير، فإن هذا المجال الناشئ أخذ يتلقى اهتماماً دولياً وأصبح على نحو متزايد يمثل حركة عالمية. فقد انضمت أمثال هذه الأسماء المعروفة مثل البنك الدولي (World Bank) وهيئة المعونة الأمريكية (USAID) ومؤسستي كيلوج وكارنيجي (Kellogg and Carnegie Foundations) وغولدمان ساكس (Goldman Sachs) وتشارلز شواب (Charles Schwab) وبن وجيري (Ben and Jerry's) أشوكا (Ashoka) شير أور سترنغث (Share Our Strength)، وجامعتي يال وهارفارد (Yale and Harvard Universities) إلى مجموعة هائلة من الجهات المانحة الأخرى والممارسين والشركات الخاصة والأكاديميين في هذا المجال الذي يجتمع فيه العمل مع المصلحة العامة.

إذن ما هو مشروع الريادة الاجتماعية؟ مشروع الريادة الاجتماعية هو مصطلح عام يشير إلى مشروع تجاري غير ربحي أو نشاطٍ مدر للدخل تأسس بغية إنشاء أثرٍ اجتماعي إيجابي أثناء العمل على تحقيق المحصلة النهائية المالية. يمكن أن تتراوح الأهداف المالية لمشروع الريادة الاجتماعية من تنويع صناديق المنح التي تحقق نسبة ضئيلة من الدخل المكتسب إلى تحقيق الأرباح، وإن كان المقصود في كثير من الأحيان توليد الدخل كاستراتيجية مستدامة إما لبرنامج معين أو لمؤسسة معينة. وتتبع الأهداف الاجتماعية أيضاً هذه الاستراتيجية ، وذلك حسب المهمة وقطاع المنظمة غير الربحية، فتتراوح من توفير الفرص الاقتصادية للفئات المحرومة أو لذوي الإعاقات أو للأشخاص المعرضين للخطر إلى تنظيف البيئة أو تعزيز المجتمع المدني. أمّا السمة المشتركة فهي التزام مشاريع الريادة الاجتماعية بتحقيق **المحصلة النهائية المزدوجة** التي تشمل مهمتها الاجتماعية وأهدافها المالية. فمشاريع الريادة الاجتماعية تكون مسؤولة عن تحقيق كلا النوعين من المحصلات؛ وهذا يتطلب إدارة أولويات وموارد وأهداف البرنامج بطريقة تحقق التوازن بين الاثنين. أمّا بالنسبة للممارسين في المنظمات غير الربحية البارعين في تنفيذ البرامج الاجتماعية فإن ذلك يعني عادة دمج مهارات إدارة الأعمال والممارسات وريادة الأعمال في عملياتهم.

وقد انجذبت الجهات غير الربحية إلى الميدان مشاريع الريادة الاجتماعية لعدد من الأسباب. ففي بيئة جمع التبرعات التنافسية على نحو متزايد تولّد مشاريع الريادة الاجتماعية موارد مستدامة لدعم مهمتهم التنظيمية، ولضمان البقاء على المدى الطويل. حيث يتيح الدخل المكتسب مزيداً من المرونة في البرنامج ويشكّل مصدر تمويل غير محدود ومرغوب جداً بالنسبة لاستثمارات البرامج الجديدة. وهو يمثل أيضاً وسيلة تساعد المنظمات في التركيز على مهمتها بدلاً من ابتعادها عن هذا المسار بسبب علاقتها المبهمة بتمويل الجهات المانحة، وفي النهاية الحد من الاعتماد الكلي على دعم المانحين.

تتبنى الجهات المانحة حالياً "عقلية الاستثمار" التي تخصص المنح حسب عائدها الاجتماعي المحتمل. ونتيجة لذلك، بدأت المنظمات غير الربحية تصبح محترفة في مجال الاستثمار، ومع هذا التوجه تنشأ التوقعات ويزداد الضغط على المؤسسات لتكون "جدية". ولهذا الغرض تتعلم المنظمات، في مجال مشاريع الريادة الاجتماعية إشراك قوى السوق والتفكير بطريقة استراتيجية أكثر واستخدام الممارسات التجارية في عملياتها والاستفادة على نحو مثمر من أصولها.

وقد وجد الممارسون وأنصارهم أن نهج مشاريع الريادة الاجتماعية الذي يدمج العمل التجاري في المجال الاجتماعي يعزز من تنفيذ المهمة والكفاءة الذاتية التنظيمية. فعمليات التخطيط وأدوات الإدارة وأجهزة القياس هي أمور أساسية في الأعمال التجارية ولكنها غالباً لا تكون موجودة في المنظمات غير الربحية ويتم تكييفها بسهولة ودمجها في مشاريع الريادة الاجتماعية. وهكذا تعمل مشاريع الريادة الاجتماعية في إطار عمل متطور يدير أهدافها الاجتماعية والتجارية على حدٍ سواء ويكون مسؤولاً عنها. وتحوّل العديد من مشاريع الريادة الاجتماعية العائد الاجتماعي للاستثمارات (SROI) إلى قيمة نقدية لتظهر القيمة الاقتصادية والقيمة الاجتماعية والقيمة المختلطة التي يحققها مشروع الريادة الاجتماعية لجمهوره المستهدف وللجهات المانحة وللمجتمع ككل. إذ يقوم الهيكل التنظيمي لمشاريع الريادة الاجتماعية باستخدام الأساليب المقتبسة عن الأعمال التجارية لتعزيز بناء القدرات. وتقيم المنظمات التي تركّز الأعمال التجارية وعلى المهمة مشاريع تشبه مشاريع القطاع الخاص فتطبّق مبادئ التطوير التنظيمي على عملياتها وعلى الإدارة المالية وعلى الموارد البشرية وعلى تنمية المهارات القيادية، وفي الوقت نفسه يتم تعزيز قدرة المنظمة غير ربحية كجزء من نمو المشروع وليس كنشاط منفصل.

قد تخدم مشاريع الريادة الاجتماعية عدة أغراض. ويمكن تنفيذها كاستراتيجية للبرنامج لتؤثر بشكل واضح على جمهور معين أو على استراتيجية الاكتفاء الذاتي المالية التي تهدف إلى توليد الدخل، ولكنها عادة تكون مزيجاً من الاثنين. ويتم توضيح أغراض **مشاريع الريادة الاجتماعية، في الأمثلة التالية :**

## التنمية الإقتصادية

هي تأمين الفرص الاقتصادية التي إما أن تؤدي إلى تطوير الأسواق للشركات الصغيرة والمحرومة، أو إلى تعزيز العمل الحر وتأمين فرص العمل للأشخاص ذوي الدخل المحدود وتمكينهم من تحقيق الأمن الاقتصادي لأنفسهم ولأسرهم. وتعتبر مؤسسات التمويل الصغير هي أفضل مثال شائع على مشاريع الريادة الاجتماعية للتنمية الاقتصادية.

## تنمية القوى العاملة

هي تأمين فرص العمل للسكان المحرومين أو المعرضين للخطر حتى يتمكن الأشخاص "الذين يصعب توظيفهم" من كسب أجور ملائمة للعيش وتطوير مهاراتهم قابلة للتسويق. فغالباً ما تقوم برامج التدريب المهني وبرامج المعوقين ومجموعة من برامج الخدمة الاجتماعية الأخرى بإقامة مشاريع الريادة الاجتماعية لهذا الغرض. وتعد مشاريع الريادة الاجتماعية لتنمية القوى العاملة شائعة في الولايات المتحدة، لكنها أثبتت نجاحها أيضاً في بلدان الاتحاد السوفياتي السابق والدول الانتقالية.

## استدامة المنظمة غير الربحية

هي زيادة في قدرة المنظمات غير الربحية على توليد الدخل لدعم برامجها الاجتماعية دون استمرار بالاعتماد على تمويل الجهات المانحة. يتم استخدام الاستدامة في جميع أنواع المنظمات غير الربحية بدرجات متفاوتة، ويتم تحقيقها عبر مجموعة واسعة من الأنشطة التجارية، مثل بيع المنتجات والرسوم مقابل تقديم الخدمات والعقود الحكومية والتأجير والشراكات مع القطاع الخاص ورسوم العضوية والمؤتمرات. والاختلاف الوحيد بينها هو ليس في الغرض بل في البنية حيث يتم اكتساب الدخل من خلال أنشطة مرتبطة بالمهمة ومندمجة في عمليات مشروع الريادة اجتماعية، أي عمليات تسويق الخدمات الاجتماعية، أو بدلاً من ذلك من خلال أعمالٍ تجارية أو أنشطة فرعية غير مرتبطة بالمهمة تدعم الدخل المكتسب للبرامج الاجتماعية.

**ويمكن أن يتخذ مشروع الريادة الاجتماعية عدة أشكال، مما يجعله وسيلة لتطبيق البرنامج الاجتماعي أو استراتيجية لتوليد الدخل بالنسبة للمنظمات غير الربحية العاملة في مجموعة متنوعة من القطاعات.**

- **أرباب العمل** الذين يوظّفون الفئات المعرضة للخطر أو المحرومة أو ذات الدخل المنخفض: مثل شركة السياحة البيئية في البحر الأسود التي يعمل فيها أيتام الغجر؛ والشركة المصنعة للكراسي المتحرك التي يديرها ضحايا الألغام الأرضية في كمبوديا.

- **الزبائن** الذين يشترون السلع التي ينتجها رواد المشاريع من ذوي الدخل المحدود أو من الفئات المحرومة: مثل متجر بيع الحرف اليدوية والملابس التي تصنعها النساء من ذوات الدخل المنخفض في الهند؛ شركة الآيس كريم التي تشتري المنتجات من مخبز في الولايات المتحدة يوظّف أشخاصاً كانوا مشردين سابقين.

- **بائعو** المنتجات أو الخدمات لذوي الدخل المنخفض أو رواد الأعمال المحرومين لمساعدتهم على تحسين عملياتهم ودخلهم: مثل تعاونية التسويق التي تمكّن المنتجين الآسيويين من الوصول إلى أسواق التصدير التي تحقق أرباحاً أعلى لبضائعهم في الولايات المتحدة وأوروبا، ومنظمة الخدمات المالية التي تقدم قروضاً بدون ضمانات وبفائدة معقولة لسيدات الأعمال في جميع أنحاء العالم النامي.

- **الشركة الربحية التابعة** للمنظمة غير ربحية التي يُستخدم إيرادها لدعم برامجها غير ربحية : مثل شركة البستنة الزيمبابوية التي تزرع وتبيع الورود الهجينة في الأسواق الأوروبية، وتوظف عدداً كبيراً من الأشخاص ذوي الدخل المنخفض. كما تستخدم الأرباح لدعم مدرسة البستنة والمستشفى الذي يخدّم أبناء زيمبابوي المعوزين. فندق أرمينيا الذي يملكه المركز غير الربحي لعلاج مدمني المخدرات والكحول، يوفر الفندق فرصة عمل مؤقتة لمدمنين الذين تم شفاؤهم ويعيد أرباحه إلى المركز غير الربحي لتغطية تكاليف برامج العلاج.

- **الشركة ذات الغرض الاجتماعي** (أي غير ربحي) التي تسهم في تحقيق المصلحة العامة من خلال خدمة الزبائن غير الربحيين الذين لا يشكلون عامل جذب تجاري: مثل منتج وموزع مضخات الري المنخفضة التكلفة للمزارعين في المناطق الريفية ذات الدخل المنخفض في كينيا. والمنظمة غير الربحية التي تشتري الأدوية الأساسية بكميات كبيرة وبأسعار مخفضة وتوزع وفورات التكاليف على العيادات التي تخدّم ذوي الدخل المحدود في المناطق الريفية في غواتيمالا.

**المنظمة غير ربحية** التي تدر الدخل من خلال بيع السلع وتسويق الخدمات ، أوالاستفادة من الأصول (الملموسة وغير الملموسة) لدعم أنشطة خدماتها الاجتماعية: مثل المؤسسة المصرية للتدريب على المهارات الحرفية التي تستأجر أجهزة الكمبيوتر خارج أوقات العمل و تقدم دورات التعلّم على مهارات الحاسوب لعامة الناس لقاء رسوم محددة. منظمة خدمات المعوقين في الولايات المتحدة (U.S.A) التي بالإضافة إلى تقديم الخدمات للذوي الدخل المنخفض تقدّم "الرعاية الممتازة" التي تضم خدمات من الدرجة الأولى، مثل العلاج بالروائح العطرة والتدليك والخدمات التي تُقدّم إلى سوق القطاع الخاص الذي يدفع مقابل تلك الخدمات. ومنظمة الخدمات الرفيعة المستوى التي "تبيع" علاقاتها مع المجتمع المحلي عبر تنظيم مجموعة تركيز من عملائها ترشد المعلنين الذين يسعون للوصول إلى السوق الرفيعة المستوى.

كانت فكرة مشروع الريادة الاجتماعية موجودة منذ مدة طويلة، وقد استخدمت المنظمات غير الربحية لسنوات طرق توليد الدخل عبر فرض رسوم العضوية والرسوم مقابل الخدمات وأفكار أخرى مشابهة وقد قامت "ورش العمل المحمية" بإنشاء المشاريع لدعم برامج التوظيف أو التدريب المهني. لكن الجديد هو ظهور المشاريع الاجتماعية كمجال يجذب أفضل وأذكى الأشخاص من جميع أنحاء المعمورة . وهو مجال يعمل حالياً على تطوير مجموعة من المعارف والدراسات والدروس و"الممارسات الجيدة" والأدوات والمبادئ وقاعدة متنوعة من الممارسين والممولين الملتزمين بإيصال مشروع الريادة الاجتماعية إلى الواجهة باعتباره منهجية قابلة للتطبيق في المنظمات غير الربحية التي تسعى لتحقيق الأهداف المزدوجة للاستدامة المالية ولإنجاز المهمة.
كما تمت تجربة مشروع الريادة الاجتماعية بطريقة مرضية في مجموعة مختلفة من البلدان والأوضاع الاقتصادية ومناخات العمل. باختصار، لقد كان مشروع الريادة اجتماعية كنظام لديه سجل حافل من النجاح وإن كان قصيراً- ونعتقد- سيكون له مستقبل نابض بالحياة، ولكن هناك الكثير من العمل الذي يجب القيام به.

## برنامج تحالف كاونتربارت للشراكة في مشاريع الريادة الاجتماعية

من عام 1997 إلى عام 2002، قادت منظمة كاونتربارت لمدة أربع سنوات ونصف برنامجا لدعم المجتمع المدني بلغت قيمته 13 مليون دولار يُدعى **تحالف كاونتربارت للشراكة** ((Counterpart Alliance for Partnership CAP))، وتم تصميمه لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية المحلية في أوكرانيا وبيلاروسيا. وقد استخدم برنامج **كاب** مزيجاً من المنح والتدريب والمساعدة التقنية والدعوة وتبادل المعلومات والشراكة لتعزيز المنظمات غير الحكومية المحلية. كما دعم **كاب** المنظمات غير الحكومية العاملة في مجموعة متنوعة من القطاعات، تشمل التعليم، والوقاية والعلاج من فيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز، والأطفال المعرضين للأزمات والخطر، والقيادات الشابة، وخدمات المعوقين، وكبار السن والمشردين والعاطلين عن العمل والصحة والبيئة. وتم تخصيص أحد مكونات برنامج **كاب** لتنمية ودعم مشاريع الريادة الاجتماعية بهدف تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية من خلال تنمية المشاريع التجارية الصغيرة.

وفي أكتوبر عام 1999 استطلع مديرو برنامج **كاب** آراء الجهات التي تتلقى المنح حول الأنشطة المدرة للدخل لتأهيلها للدخول في "برنامج استرداد منح مشاريع الريادة اجتماعية" الذي يهدف إلى مساعدة الممنوحين في تنمية أنشطتهم التجارية. وقد قيّم مديرو **كاب** الاحتياجات التدريبية لمرشحي المنظمات غير الحكومية ووضعوا المناهج التي من شأنها أن تدعم قدرة المنظمات غير الحكومية على استيعاب وإدارة الديون بالإضافة إلى تطوير المشاريع التي يمكن أن تحافظ على استمرارية البرامج الاجتماعية للمنظمات غير الحكومية على مر الزمن. وفي النهاية استهدف برنامج **كاب** 45 منظمة للمشاركة في البرنامج، واختار المنظمات التي تلقت فعلاً المنح التأسيسية أو التشغيلية من برنامج **كاب** والتي كان لديها إمّا أنشطة تجارية قائمة أوأصول مفيدة ولديها الإرادة والحماس للعمل بجد للبدء في مشاريع الريادة الاجتماعية.

كان تصميم البرنامج التدريبي شاملاً والمناهج مكثفة، وقد امتدت لفترة سنتين مع 10 وحدات تدريبية مدتها من 2-8 أيام. وكانت الموضوعات التدريبية المقدّمة في برنامج **كاب** لمشاريع الريادة الاجتماعية تشمل القضايا الضريبية والقانونية وريادة المشاريع الاجتماعية؛ وتخطيط الأعمال (لمدة ثمانية أيام) وأساسيات إدارة التسويق واستراتيجية الأسعار وتقنيات البيع والإعلان ووضع الميزانيات والإدارة المالية والتخطيط المالي والإدارة الاستراتيجية. وبالإضافة إلى تدريب العاملين في مشاريع الريادة الاجتماعية للمنظمات غير الحكومية، قدّم برنامج كاب المساعدة التقنية المباشرة والتوجيه، ونظّم لقاءات جماعية للألفة وجلسات للتواصل بين المتدربين من نفس القطاع، وهدف من تدريب مجموعة صغيرة المستهدفة إلى مساعدة المنظمات التي تعاني من نفس القضايا أو العقبات وقام بجولات دراسية خارجية وبتبادل المعلومات بين المنظمات.

## نتائج برنامج تحالف كاونتربارت للشراكة في مشاريع الريادة الاجتماعية

من بين 45 منظمة من المنظمات غير الحكومية التي شاركت في برنامج كاب لمشاريع الريادة الاجتماعية، بدأت 31 منظمة مشاريع تجارية جديدة أو طوّرت المشاريع القائمة. ومن هؤلاء 31 ، تراوحت المساهمة النقدية الشهرية لمشروع الريادة الاجتماعية في المنظمة غير الحكومية من 100 إلى 1000دولار:

- 15 منظمة غير حكومية كسبت من 100 - 500 دولار
- 10 منظمات غير حكومية كسبت من 500 - 1000 دولار
- 6 منظمات غير حكومية كسبت أكثر من 1000 دولار

تتراوح النسبة المئوية للميزانية التشغيلية للمنظمات غير الحكومية التي غطتها مشاريع الريادة الاجتماعية من 1 بالمئة إلى 100 بالمئة:

- 20 منظمة غير حكومية: 50-1 في المئة
- 7 منظمات غير حكومية: 99-50 في المئة
- 4 منظمات غير حكومية: 100 في المئة

وبناء على النتائج الإيجابية وتجربة مشروعها الرائد في أوكرانيا وبيلاروسيا تلتزم منظمة كاونتربارت بوضع منهجية متطوّرة لمشاريع الريادة الاجتماعية يمكن تكرارها في البلدان التي تعمل فيها. ففي عام 2002، بدأت منظمة كاونتربارت برنامجاً جديداً لمشاريع الريادة الاجتماعية في بلغاريا، على غرار برنامج كاب ، يهدف هذا البرنامج إلى تعزيز قدرات المنظمات غير الحكومية على تحقيق الاستدامة المالية من خلال مشاريع الريادة الاجتماعية. لكن هذا البرنامج الثاني الذي لا يقل أهمية عن سابقه سيمكّن منظمة كاونتربارت من صقل وتعزيز نموذجها الناجح.

وعلى الرغم من أن مشاريع الريادة الاجتماعية لها جذور قديمة في الأسواق المتطورة في الولايات المتحدة، لكن تجربة كاونتربارت أثبتت أن مشاريع الريادة الاجتماعية لديها أيضاً قدرة كبيرة باعتبارها استراتيجية للاستدامة غير ربحية في الاقتصادات الانتقالية. في الواقع، تقدم الاقتصادات الناشئة الكثير من الفرص لمشاريع الريادة الاجتماعية غير الربحية كي تتحوّل إلى شركات ذات هوامش ربحية عالية. ففي الأسواق التنافسية في البلدان الصناعية يسيطر القطاع الخاص على هذه الشركات ذات الهوامش الربحية العالية، ولكن في الاقتصادات الناشئة هذه الأسواق غير متطورة وولا تزال حواجز الدخول إليها منخفضة.
وفي كثير من الأحيان يبقى قطاع المنظمات غير الحكومية عاجزاً عن تطوير المشاريع الناجحة في هذه الأسواق بسبب البيئة القانونية والقضايا الضريبية وعدم توافر رأس المال وضعف الحنكة التجارية. فالبرامج الشاملة والمنظمة جيداً مثل تحالف كاونتربارت للشراكة، الذي يرفد التدريب على الأعمال التجارية بالقروض وبتقديم النصائح التوعوية والاستشارات القانونية، وعلاقات التواصل وغيرها من الخدمات، تزيد من احتمال نجاح المنظمات غير الحكومية في إنشاء مشاريع الريادة الاجتماعية المستدامة التي من شأنها أن تحقق الجدوى المالية والأثر الاجتماعي على المدى الطويل.

وفيما يلي دراسات لأربعة حالات مختلفة تماماً لمشاريع الريادة الاجتماعية التي شاركت في برنامج تحالف كاونتربارت للشراكة في أوكرانيا. تزوّد هذه الحالات القارئ بمعلومات عامة عن مجال مشاريع الريادة الاجتماعية وفي الوقت نفسه تعطيه فكرة عن الإنجازات والتحديات الخاصة التي تواجهها هذه المنظمات. وينبغي أن يلاحظ القارئ أنه نظرا للبيئة القانونية المتشددة في أوكرانيا، التي تدفع مديري المنظمات غير الحكومية للخوف من فقدان وضعهم غير ربحي أو فرض عقوبات ضريبية عليهم ، تم الحصول على المعلومات المالية بصعوبة هائلة، وبالتالي قد لا تكون الأرقام دقيقة تماماً. تتعلق هذه الحالات باتساع الخبرة والرضا عن النجاح وتفاصيل العديد من التجارب التي خاضها قادة المنظمات غير الحكومية في رحلتهم مذهلة. المذهل هنا هو بصيص الأمل الضئيل الذي توحي به القصة الفريدة لكل مشروع، فضلا عن القصة الشخصية لرواد الأعمال المدهشين الذين كانو وراء هذه المشاريع.

# دراسة حالة: مؤسسة ميرسي الخيرية

"أردنا أن نتعلّم الصيد، ولكن كنّا بحاجة إلى صنارة الصيد."

## الأنشطة

1. الوجبات المجانية
2. طرود الأغذية والملابس
3. المساعدة القانونية
4. حماية حقوق الإنسان
5. البرامج التعليمية والترفيهية
6. تقديم المشورة
7. إعادة تأهيل مدمني المخدرات والكحول

## العملاء

1. كبار السن
2. الأشخاص المشردون
3. الأيتام
4. الأسر الكبيرة
5. الشباب المعرضون للخطر
6. مدمنو الكحول ومدمنو المخدرات

## المشـــروع

أنشأت هذه المنظمة غير الحكومية التي تقع في زايتومر (Zhytomer) مطعماً يوفر ما يصل إلى 110 وجبة مجانية يومياً أثناء تدرّيب العملاء على مهارات العمل بالطهي. وتستخدم العائدات والأرباح لدعم برنامج الحد من الجوع، وتعليم أنماط الحياة الصحية وتوفير فرص عمل لعملاء مؤسسة ميرسي.

## الخلفية

مؤسسة ميرسي الخيرية هي منظمة مسيحية دينية غير حكومية تأسست في عام 1997 على يد ناتاليا بروخورينكو(Natalya Prokhorenko) لتقديم المساعدة الإنسانية إلى الأشخاص الأكثر ضعفاً في منطقة زيتومر وهي واحدة من أفقر المناطق في أوكرانيا. فقد أدى معدل البطالة الذي يصل إلى 60 بالمئة في زايتومر إلى وجود نسبة عالية من تعاطي المخدرات والتشرد والاكتئاب بين سكانها. وتقع منطقة زيتومير أيضاً في نطاق "منطقة تشيرنوبيل" التي تأثرت بالكارثة عام 1986، حيث ينتشر مرض السرطان بين السكان – وقد كان عام 2001 هو أول عام منذ عام 1986 يكون فيه معدل الولادات أعلى من معدل الوفيات في المنطقة.

ركّزت البرامج الأولى لمؤسسة ميرسي على الأطفال المشرّدين لأنهم من فئات السكان الأكثر ضعفاً. في البداية كان النشاط الرئيسي هو برنامج الحد من الجوع الذي وفر وجبات مجانية للأطفال المشردين. وقد حاولت المنظمة فتح دار للأيتام في مبانيها ولكن الدولة رفضت إعطاءها الترخيص. ونتيجة عدم قدرتها على معالجة مشكلة السكن، اكتشفت بروخورينكو أنه من الصعب معالجة مشكلة هذه الفئة من السكان بشكل فعّال لأن مؤسسة ميرسي لم تتمكن سوى من توفير مساعدة قصيرة الأجل. في هذه المرحلة قررت بروخورينكو إعادة توجيه مساعدات المنظمة نحو الأسر ذات الدخل المنخفض كوسيلة لمنع تشرد الأطفال المعرضين للخطر. وبدأت مؤسسة ميرسي بتنويع برامجها إلى أبعد من الإغاثة لتنتقل إلى المساعدة الإنمائية من خلال تقديم الأنشطة التعليمية .والاجتماعية وبرامج المساعدات والاستشارات القانونية

وبحلول عام 1999 وسّعت مؤسسة ميرسي برامجها بشكل كبير وأخذت تقدم الخدمات أيضاً للمسنين ولمدمني المخدرات

في البداية، تلقت مؤسسة ميرسي الخيرية الدعم المالي من المنظمات غير الحكومية المحلية والشركاء التجاريين والجهات المانحة الدولية. وقد قدّمت الحكومة المحلية مبنى كبير في وسط مدينة زايتومر لمؤسسة ميرسي لإقامة المكاتب. وتلقت مؤسسة ميرسي أيضاً تبرعات غذائية كبيرة من الشركات والمنتجين الزراعيين المحليين لدعم برنامج التغذية

ومع تفاقم الوضع الاقتصادي في البلاد أصبح من الصعب جداً إيجاد ممولين لبرامج ميرسي أو جهات مانحة للغذاء. وبدأت قدرة مؤسسة ميرسي على تقديم الوجبات المجانية والخدمات الأخرى تتراجع. وقد أدركت بروخورينكو أن مستقبل مؤسسة ميرسي في خطر وأن المؤسسة لم تعد قادرة على الاستمرار في الاعتماد على الجهات المانحة الخارجية لدعم الأنشطة لذلك قررت بدء الأنشطة المدرة للدخل لإعالة المنظمة وعملياتها، وتقول بروخورينكو "أردنا أن نتعلم الصيد، ولكن كنّا بحاجة إلى صنارة "الصيد

.مهمة مؤسسة ميرسي: دعم السكان الأكثر ضعفاً وحماية حقوقهم الإنسانية والدستورية

## مشاريع الريادة الاجتماعية

"في البداية حاولنا الكثير من الأشياء لكسب المال: شركة لتوريد الطعام وصحيفة وكان لدينا حتى صبية يرتدون لوحات الإعلانات في الشوارع مع صور الأطفال المشردين لجمع التبرعات. لم ينجح أي عمل منها. أجرينا أبحاث السوق على بعض الأفكار الجيدة، ولكن في معظم الحالات، لم يكن لدينا رأس المال للبدء ولم نتمكن من إيجاد المستثمرين الذين كانوا مستعدين لتمويل مشروع منظمة غير حكومية. الآن عرفنا بأننا يمكن أن ننجح، وأننا يوماً ما سننفذ هذه الأفكار لاحقاً باستخدام التمويل الخاصة بنا ".

- فاليسي ديختيارنكو(Valisy Dekhtyarenko)، رئيسة مجلس إدارة مؤسسة ميرسي الخيرية وعضو في فريق المشروع.

بدأ مشروع المقهى باعتباره خياراً منطقياً في قطاع الأعمال التجارية لأنه يتناسب تماماً مع برنامج ميرسي للإغاثة من الجوع ويمكن أن يستفيد من أصول المنظمة. فقد كانت مؤسسة ميرسي تمتلك مكاناً فعلياً فيه مطبخ مجهز تجهيزاً جيداً ومساحة كبيرة لتناول الطعام تستخدم لتحضير وتقديم الوجبات المجانية للمشردين. وكان موقعه الحيوي والواضح للغاية والقريب من الجامعة مناسباً جداً لمقهى. إضافة إلى ذلك، أظهر تحليل السوق أن مؤسسة ميرسي يمكن أن تبدأ مشروع المقهى برأسمال مبدئي قليل، وأنه يمكن استيعاب النسبة الكبيرة للتكاليف من خلال الدعم العيني.

تم اتخاذ القرار بأن يكون مشروع الريادة الاجتماعية الخاص بمؤسسة ميرسي مقهىً. أُجريت بعض التجديدات المتواضعة لجعل المكان جذابا أكثر للزبائن باستخدام مواد البناء التي تم التبرع بها. وقد تطوع أعضاء نادي الشباب ميرسي بصناعة الطاولات وبطلاء وتزيين المكان. وشكلت بروخورينكو "فريقا للمشروع" يضم الإدارة العليا لمؤسسة ميرسي وعدداً قليل من أعضاء مجلس الإدارة وأحد رواد الأعمال الذين لديهم الخبرة في صناعة المطاعم لإدارة المقهى. وقام فريق بصياغة خطة العمل ورسم استراتيجية التسويق ومناقشة قائمة الطعام والمسائل القانونية والعمليات.

وقد كشفت عملية تخطيط المشروع عن المعضلة التي واجهها فريق ميرسي، وهي: ما إذا كان ينبغي على المقهى أن يبيع المشروبات الكحولية والسجائر لعملائه أم لا. كانت مؤسسة ميرسي أثناء عملها اليومي تقدم الخدمات الإرشادية للمدمنين وتساعد الشباب على الإقلاع عن التدخين وتعلّمهم على تجنب المخدرات والكحول عبر الانخراط في الألعاب الرياضية وغيرها من الأنشطة. وبالتالي من غير المنطقي أن يكرّس المشروع نفس السلوك الذي كانت تحاول المنظمة أن تمنعه عبر بيع الكحول والسجائر.

> قال أحد الزبائن " يجب أن تكون هناك مقاهي أكثر مثل هذا المقهى، فنوعية الطعام جيدة جداً والناس أصبحوا أكثر وعيا

كانت تظنّ بروخورينكو أن مبيعات الكحول يمكن أن تجلب المال، لكنها أرادت أن يكون مقهى خاليا من الكحول ومن التدخين. وقد أكدت دراسة السوق هذا الافتراض، متوقعة بأن يحقق هذا المقهى ضعف الأرباح إذا قدّم الكحول إلى جانب إلى الطعام، فقد كان العمل في إعداد الطعام وكان الربح من المشروبات الكحولية.
بالإضافة إلى ذلك لقد أعاق هذا المطعم المخصص لغير المدخنين الدخول إلى سوق واسعة من زبائن المقهى المحتملين: أي المدخنين. (إذ تشير التقديرات إلى أن أكثر من 50 بالمئة من سكان أوكرانيا مدخنون)؛ وقد قال الكثير من الأشخاص لبروخورينكو بأن مقهى سيفشل، وتوقع المستشارو الأعمال أن المقهى سوف يفلّس، وحتى من البيئة الداعمة لبرنامج **كاب** قال لها أحد المشاركين "لن يستمر أكثر من ثلاثة أشهر"، لكن بروخورينكو لم تتراجع عن قرارها بعدم بيع المشروبات الكحولية أو السجائر وقد دعم فريقها هذا القرار.

في 1 أبريل عام 2000، افتتحت مؤسسة ميرسي مقهى كوفتشيغ، واستغرق الأمر ثلاثة إلى أربعة أشهر ليُعرف المقهى داخل المجتمع، ولكن اتضح أن بروخورينكو وجدت سوقا قويا لمفهومها. فقد كان مقهى ميرسي، باستثناء ماكدونالدز، هو المكان الوحيد في أوكرانيا الذي يمكن أن يستمتع فيه الناس بتناول وجبة في بيئة خالية من التدخين والكحول. لقد تم الاستهانة بالحاجة إلى مطعم عائلي خال من صخب الثملين ومن الهواء غير الصحي، وتقول بروخورينكو **" كان من الصعب العثور على طاوِلة في وقت الغداء ،"**

والجزء الآخر الذي نجح في طريقة عمل مقهى كوفتشيغ هو استراتيجية الأسعار والتركيز على الجودة. فهو أحد أرخص المقاهي التي تقدم طعاما عالي الجودة في زايتومير. أغلى وجبة في المطعم هي فقط بدولار واحد، في حين تتقاضى المقاهي الأخرى في منطقة أخرى من 3 إلى 7 دولارات لقاء الوجبة الكاملة. هناك مجال لرفع الأسعار ولكن تقول بروخورينكو "الناس يعانون فعلاً من ضغط مالي في المدينة ولا نريد أن"، ثم تتابع " هدفنا هو أن نوفر مكانا مريحا وبأسعار معقولة تقصده العائلات لتناول وجبة صحية جيدة."

**قالت بروخورينكو إنها قد استغرقت ثلاث سنوات حتى فهمت أن القاعدة الأولى هي تقدير الأشخاص: الأشخاص الذين يفهمون ويلتزمون**

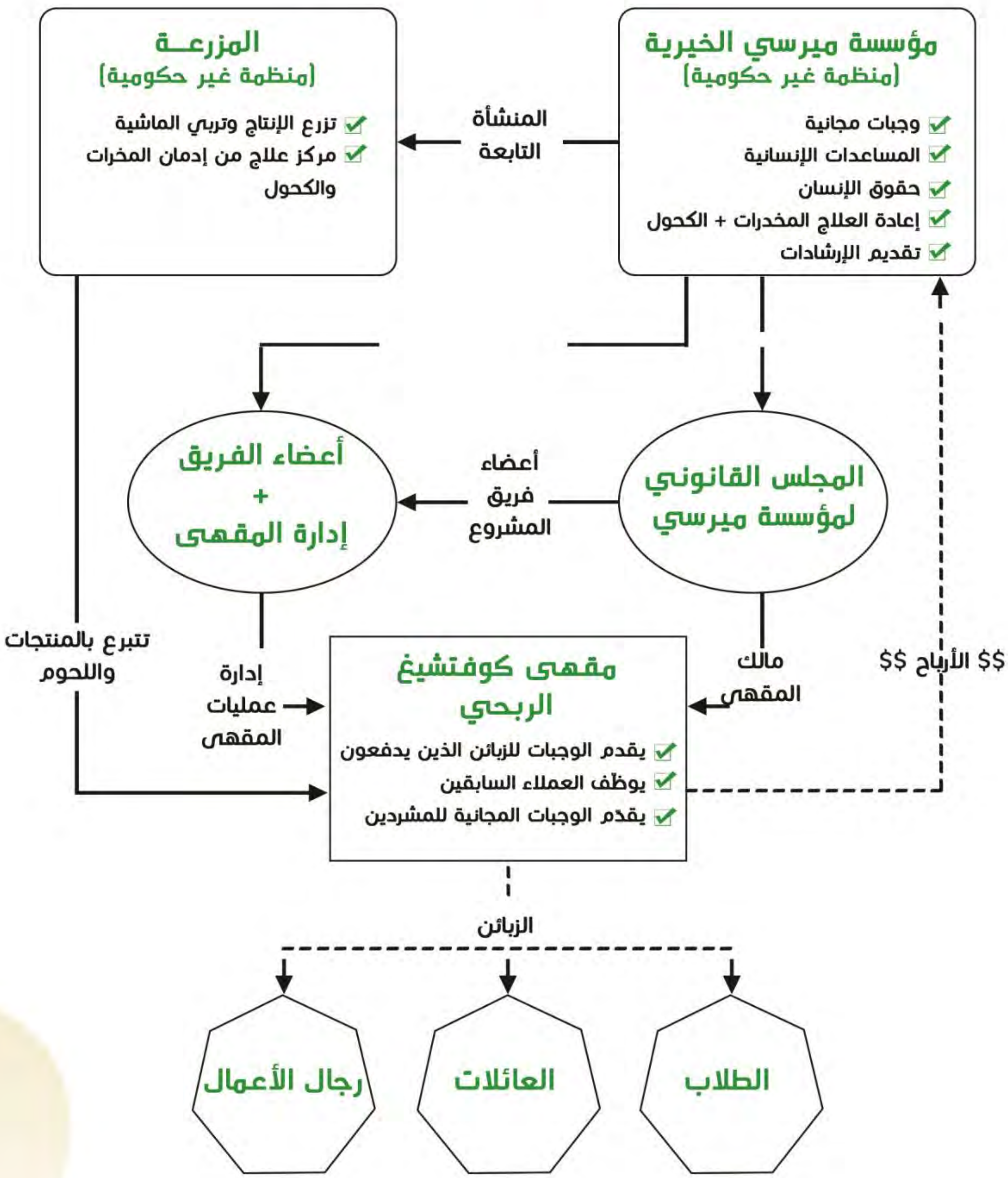
كانت المواءمة بين مقهى كوفتشيغ وبين مهمة مؤسسة ميرسي هي حجر الأساس في عمليات المقهى وهي التي تقود عملية صنع القرار التي يقوم بها فريق المشروع. فمهمة المقهى هي توفير الراحة للناس وتعليمهم على أنماط الحياة الصحية، وتوفير فرص العمل أيضا لعملاء مؤسسة ميرسي وتوليد الدخل للعمليات غير الربحية.

وكانت استراتيجية فريق ميرسي هي تطوير السوق المتخصصة لكوفتشيغ يعني أن المقهى لديه عدد قليل من المنافسين المباشرين لأنه يوفر خدمة مختلفة ويستهدف سوقا مختلفة عن المقاهي والمطاعم الأخرى في المدينة، إذ تتقاضى العديد من المقاهي زايتومير أسعارا أعلى بكثير، وتركز على خدمة المشروبات الكحولية أكثر مما تركز على الغذاء، كما أن فيها ألعاب القمار وتعمل حتى ساعة متأخرة من الليل.

ومع أرباح المقهى في السنة الأولى، وسّعت مؤسسة ميرسي عملياتها لتشمل خدمة العشاء وزيادة مساحة أماكن تناول الطعام. وكانت بروخورينكو وفريقها يخططون لافتتاح مقهى آخر في المدينة ويتطلعون إلى منح تراخيص للفكرة في جميع أنحاء أوكرانيا. ومنذ إنطلاق مقهى كوفتشيغ بدأت مؤسسة ميرسي مشاريع ريادة اجتماعية جديدة: فقامت بافتتاح ثلاثة محلات لبيع السلع المستعملة التي يتبرع بها الناس والتي يتم جمعها أيضا من الكنائس. ومن خلال التجربة تعلمت مؤسسة ميرسي أيضا الاستفادة من أصولها وهي الآن تؤجّر الشاحنات التي تستخدمها لتوزيع المساعدات الإنسانية إلى المنظمات غير الحكومية الأخرى عندما تكون متوقفة عن العمل. وكان خلف بناء مؤسسة ميرسي قطعة أرض شاغرة تفكّر بروخرونكو حاليا في استخدامها لعمل موقف مأجور للسيارات حتى تجد طريقة أخرى تستفيد بها من المكان.

وقد استثمرت مؤسسة ميرسي في العام الماضي أيضا مزرعة لتقديم التدريب المهني وإعادة التأهيل لمدمني المخدرات ومدمني الكحول السابقين. حيث توفر المزرعة ملاذا آمنا لهؤلاء لأشخاص أثناء مرحلة الاستشفاء. وقد وجدت مؤسسة ميرسي أن حوادث الانتكاس هي أقل بكثير في البرامج علاج مدمني المخدرات والكحول الداخلية بعيداً عن الضغوط السلبية في البيئة المدمنة. وقد ازدادت برامج تنمية المهارات وبرامج التدريب المهني من احتمال النجاح على المدى الطويل عبر منح الأشخاص المتعافين إمكانيات جديدة لكسب الدخل. وعلى الرغم من أن المزرعة لم تصبح بعدُ مشروعا مدراً للدخل إلا أنها توفر المنتجات الزراعية للمقهى ولبرنامج تقديم الوجبات المجانية التابع لمؤسسة ميرسي. وفي المستقبل تعتزم بروخورينكو وفريقها توظيف الأشخاص الموجودين في برنامج إعادة التأهيل في الأعمال الزراعية مما سيساعدهم على بناء مهاراتهم وكسب لقمة العيش، وكذلك على توليد الأموال للبرامج الاجتماعية في مؤسسة ميرسي.

## مؤسسة ميرسي الخيرية




عمل مقهى كوفتشيغ كوسيلة تعليمية لرفع الوعي الاجتماعي حول المخاطر الصحية المرتبطة بالتدخين والكحول وقدّم خيارات صحية. وقد زادت مؤسسة ميرسي أيضا من تأثيرها على المجتمع المحلي ووسعت الخدمات التي تنعكس إيجابا على الصورة العامة للمنظمة. ونتيجة لذلك، تناقش إدارة مؤسسة ميرسي مع مجلس المدينة مسألة إحدى التركات التي هي عبارة "مصحة" مهجورة مع حمامات طينية فريدة من نوعها. إذا تمكّنت مؤسسة ميرسي من التفاوض بشأن الإتفاق على الصفقة فهي تعتزم تحويل العقار إلى مجمع ترفيهي للأطفال.

## برنامج تحالف كاونتربارت للشراكة (كاب) في مشاريع الريادة الاجتماعية

يعتبر تحالف كاونتربارت للشراكة **(كاب)** هو أحد أهم شركاء مؤسسة ميرسي. بالإضافة إلى اختياره للمشاركة في برنامج مشاريع الريادة الاجتماعية، فقد تلقت مؤسسة ميرسي منحتين بنفس القيمة من برنامج **كاب** بلغت قيمتهما 9460 دولار لرأس المال التأسيسي للبرنامج والعمليات. حتى تلك المرحلة كانت تعتمد مؤسسة ميرسي على التبرعات الخيرية والجهات المانحة الخارجية لدعم أنشطة المساعدة الإنسانية للمنظمة. وبمجرّد أن اتخذت إدارة ميرسي قراراً بأن تحقق اكتفاءها الذاتي عبر تحقيق الدخل المكتسب، قدّم برنامج **كاب** لبروخورينكو وفريقها الزخم والأدوات اللازمة لبدء وتشغيل المقهى كمركز للأعمال التجارية.

في البداية، ساعد مدربو **كاب** مؤسسة ميرسي على اختيار فكرة العمل التي تتلاءم مع الأهداف الاجتماعية والمالية للمنظمة. ثم وجّه **كاب** مرحلة أبحاث السوق والتحليل قبل الشروع في المشاريع وسهل عملية اتخاذ القرارات الصعبة أثناء عملية تخطيط الأعمال. كما ساعد مؤسسة ميرسي على تطوير خطة الموارد البشرية للمقهى، فشجعها على إدخال العملاء السابقين كنوادل وموظفي خدمة وعمال في المطبخ وعلى تعيين أحد رواد الأعمال كمدير للمقهى.

وكانت أهم مساعدة تلقتها بروخورينكو وفريقها من **كاب** هي التسويق، فمنطقة زايتومير مليئة بالمقاهي الصغيرة، ولكن فكرة مقهى كوفتشيغ كانت غير عادية ومن الصعب أن يتقبلها الناس، إذ لم تكن السوق المستهدفة واضحة ولا قنوات التسويق متطورة مما طرح تحديات صعبة أمام عملية التسويق. كانت طريقة التسويق الأولى لمؤسسة ميرسي عشوائية: مثل نشر الإعلانات في الصحف وإرسال النشرات إلى الشركات والمراكز المجتمعية والكنائس والجامعات ووضع لافتة على واجهة المبنى. جذبت آليات تسويق هذه العملاء بشكل متقطع، لكنها لم تستهدف عملاء محددين أو لم تبنِ قاعدة عملاء ثابتة للمقهى. كانت مؤسسة ميرسي بحاجة إلى أن تكون أكثر استراتيجية في جهودها التسويقية وذلك لصياغة رسالة واضحة وثابتة لإطلاع الناس على المقهى وعلى فكرته وفوائد منتجاته. بالإضافة إلى ذلك، كانت بحاجة إلى الفريق لتحديد السوق المستهدف وفهم خصائص وتفضيلات عملاء المقهى.

ومع مساعدة **كاب**، أعد فريق مؤسسة ميرسي خطة تسويق تركّز على تطوير صورة المقهى وعلامته التجارية. حيث تقول بروخرونكو "نحن نريد من الناس أن يفكروا بالمقهى على أنه استراحة للعائلات حيث يمكنهم الابتعاد عن شرب الكحول، وتتمحور رسالة التسويق حول هذه الفكرة وحول صورة المقهى كمكان صحي." وجدت مؤسسة ميرسي أن الكنائس شكّلت أفضل القنوات التسويقية وذلك نظراً لأن جوّ المقهى يتلائم مع صفات أعضاء الكنيسة وأعضاء المنظمة غير الحكومية المتدينين، أي أعضاء مؤسسة ميرسي الخيرية. وقد استخدم فريق ميرسي أيضاً استراتيجية الأسعار المنخفضة لاختراق السوق وجذب الزبائن والاحتفاظ بهم، خصوصاً أن الأسعار تراعي أوضاع الطلاب والأسر ذات الدخل المحدود، واستخدم أيضاً أساليب التسويق الأخرى مثل جلوس في الهواء الطلق لجذب المارة.

ساعد تدريب كاب أيضا فريق مؤسسة ميرسي على فهم أهمية تطوير المنتجات، وفي هذا الصدد تقول بروخورينكو **"لقد تعلمنا أن الناس سيجرّبون المقهى مرة واحدة لأنه تملكه منظمة إنسانية محلية، لكنهم لن يعودوا إلا إذا كانوا مسرورين. وهذا يعني أننا بحاجة إلى منتجات ذات جودة عالية"**. وقد جعل فريق مؤسسة ميرسي الجودة هي الأولوية الأولى وقرّر أن يقدّم وجبات طعام متناسقة ومغذية ولذيذة. كما وجدت مؤسسة ميرسي أيضا أن عليها أن تفصل بين عملاء المنظمة غير الحكومية الذين يحصلون على وجبات مجانية وبين زبائنها الذين يدفعون مقابل الحصول على الطعام. **" لن يشعر العديد من رواد المقهى بالراحة وهم يأكلون مع الأشخاص المشردين، حتى لو كانوا يدعمون قضيتهم ".**



زبائن سعداء يستمتعون بوجبة عائلية

ورأت مؤسسة ميرسي أن الأجواء الهادئة والمريحة هي جزء من خدمة مقهى، لذا نقلت العملاء الذين يتلقون وجبات مجانية إلى جزء آخر من المبنى مع مدخل منفصل.
استمعت بروخورينكو وفريقها جيداً لعملائها واستجابت لما يريدون عن طريق إضافة عناصر جديدة لقائمة الطعام، وإضافة خدمة عشاء (بالإضافة إلى وجبة غداء) والجلوس في الهواء الطلق خلال فصلي الربيع والصيف. وفي السنة الأولى تم استثمار بعض عائدات المقهى في الأعمال التجارية، واستخدم المقهى كقاعة حفلات للمناسبات - كالمناسبات الرياضية والمؤتمرات وحفلات أعياد الميلاد وحفلات الزفاف التي لا يرغب أصحابها بتقديم الكحول. وقال أحد العملاء، "يجب أن يكون هناك المزيد من المقاهي مثل هذا المقهى، فنوعية الغذاء جيدة والناس أصبحوا أكثر وعيا لصحتهم ".

اليوم، أصبحت آلية التسويق التي تحتل المرتبة الأولى في مقهى كوفتشيغ هي سمعته التي تتردد على الألسن. وأخذت قاعدة العملاء في الازدياد: العائلات التي تريد بيئة صحية مريحة والطلاب المهتمون بالكلفة وعلى نحو متزايد رجال الأعمال الذين يريدون عقد لقاءات في بيئة خالية من الكحول.

# التحديــات

## المــالية

لا تملك مؤسسة ميرسي الأموال اللازمة للاستثمار في إجراء تجديدات وتحديثات واسعة النطاق للمقهى. حيث يحتاج المطبخ حالياً إلى نظام تهوية أفضل وهذا يكلّف كثيراً. كما أن المقهى يمكن أن يخدّم عدداً أكبر من الزبائن عبر بناء مساحة إضافية لمكان تناول الطعام. تلقت مؤسسة ميرسي قرضاً قيمته 1000 دولار أمريكي من برنامج كاب، لكنها منذ ذلك الحين لم تتمكن من الحصول على قرض مصرفي لتمويل المزيد من التحسينات أو التوسع. إذا تطلب المصارف ضمانات على القروض تصل إلى 200 بالمئة ويتم سدادها بالعملة الصعبة بمعدل فائدة يصل من 14 بالمئة إلى16 بالمئة. ونظراً لأن المنظمة غير الحكومية تمثل "المصلحة العامة" لن يتمكن المديرون المنظمة من أخذ قرض على أصول المنظمة من أجل إدخال تحسينات على المقهى. فالأولوية الأولى للمقهى هي تمويل البرامج الاجتماعية، لذلك بعد الإنفاق على هذه البرامج لن يتبقى هنالك أرباح لإجراء التحسينات. وفي عامي 2000 و2001 ارتفعت أسعار الخدمات العامة بصورة جنونية، مما جعل الكهرباء تحتل المرتبة الأولى في النفقات التشغيلية (أعلى من الرواتب)، وهناك انقطاعات متكررة في الخدمة، مما يعطل الأعمال ويستولي على قسماً من الأرباح.

## القانونية

أدركت بروخورينكو وفريقها أن هناك العديد من الحواجز القانونية التي تمنع المنظمات غير الربحية من فتح أعمال تجارية، مما يتطلب إيجاد شخص جدير بالثقة لتسجيل مشروع المقهى ومحامي بارع للقيام بذلك. فبحسب القانون الأوكراني لكي تتمكن مؤسسة ميرسي من تشغيل عمل ربحي دون أن تفقد مكانتها غير ربحية، يجب على المديرين أن يدرجوا المقهى تحت اسم "أحد رواد أعمال القطاع الخاص" الذي سيكون بمثابة وكيل ائتماني ومدير للأعمال. وقد اختار مديرو مؤسسة ميرسي أحد أعضائها الذين وقعوا على مذكرة تفاهم تنص على أن هذا الشخص هو المسؤول عن تشغيل جميع الأنشطة التجارية للمنظمة غير الحكومية. ووفقا لمذكرة التفاهم، فإن الشؤوون المالية في المقهى تجري على يد رائد الأعمال الذي يعد البيانات المالية ويدفع ضرائب الشركة ويقدّم التقارير للسلطات الضريبية. ويخوّل الاتفاق صاحب المشروع من أن يقدّم وجبات مجانية للمستفيدين من مؤسسة ميرسي باعتبارها مساهمة خيرية للشركة قبل احتساب الضرائب ومن ثم التبرع بالأرباح المتبقية (بعد دفع الضرائب) للمنظمة غير الحكومية من أجل القيام بالعمليات اليومية على شكل نفقات مستقطعة من العمل التجاري. كان رائد الأعمال الخاص بمقهى كوفتشيغ هو المستشار القانوني لمؤسسة ميرسي، وتقول بروخورينكو"من المهم جداً أن يكون الشخص مناسباً لهذا الدور، وإلا فإن ذلك يشكل خطر على مهمة المنظمة غير الحكومية".

## الموارد البشرية

بمجرد أن باشر المقهى العمل، عانى فريق ميرسي من قضايا الإدارة والموارد البشرية. في حالة مؤسسة ميرسي، كانت مذكرة التفاهم مع رائد الأعمال الخاص إجراء شكلي قانوني، وفي الواقع كان مدير المقهى وإدارة ميرسي هي التي تدير المقهى. وقد استبدلت مؤسسة ميرسي مدير المقهى مرتين في أثناء عملياتها التي استغرقت سنتين. في البداية قررت بروخورينكو توظيف مدير مطعم- متخصص قوي- لكنه لم يفهم مهمة مؤسسة ميرسي أو الغرض من المقهى، وبعد حدوث المشكلة نفسها مع المدير الثاني، اتخذت بروخورينكو مساراً مختلفاً وعينت مديراً من الداخل.

مديرة المقهى الحالية هي عميلة سابقة لدى مؤسسة ميرسي، وقالت إنها كانت عاطلة عن العمل لسنوات عديدة وأنها بدأت بغسل الصحون عندما تم افتتاح المقهى. وقد نجحت هذه المديرة في جمع الموظفين كفريق واحد، وتصفها بروخورينكو قائلة "يحترمها جميع الموظفين لأنها منصفة ولأنها واحدة منهم، فلا توجد بينهم مشاعر التفوق أو عدم المساواة والأهم من ذلك هو أنهم من خلال عملهم في المقهى يشعرون بأنهم جزء من مهمة ميرسي". أمّا الميزة الأخرى لاستخدام العملاء السابقين هي انخفاض تبديل الموظفين، على الرغم من أن تكاليف تدريب هؤلاء الموظفين تكون باهظة في البداية.

جزء من استراتيجية فريق الإدارة هو توظيف الطلاب المتدربين للقيام بالتدريب العملي على العمل- أي التدريب على عمل المطاعم المهني- للحد من تكلفة العمالة. ويحتاج استخدام الطلاب المتدربين إلى شهادة من مكتب العمل، مما ساعد المقهى على أن يكتسب المزيد من الاحترافية، وتضيف بروخورينكو أن الميزة الأخرى لذلك هو "نتائج الأثر الاجتماعي تنبع من تعليم الطلاب في مشروع الريادة اجتماعية". وقد استقبلت مؤسسة ميرسي طلاب الخدمات الاجتماعية من السويد المهتمين بتعلّم المزيد حول استخدام المشاريع الاجتماعية كوسيلة للتنمية البشرية والمنظماتية.
وقالت بروخورينكو أنها استغرقت ثلاث سنوات حتى فهمت أن القاعدة الأولى هي تقدير الأشخاص - الأشخاص الذين يفهمون ويلتزمون بالمهمة. وقالت "يمكنني أن أعلّم الأشخاص مهارات الإدارة وكيف يكونون محترفين، لكنني لا يمكن أن أعلمهم هذه" مشيرة إلى مهمة ميرسي.

## البيروقراطية

وجدت بروخورينكو أن شروط ترخيص الاجتماعات والتعامل مع السلطات القانونية مرهقة جداً. في السنة الأولى من عمل المقهى قامت الحكومة بتسعة زيارات للتحقق من امتثال المقهى لأنظمة إطفاء الحريق والصحة والضرائب، وفي السنة الثانية استمرت الزيارات المتكررة (إلى حد الإزعاج) حتى أدركت الحكومة أن المقهى كان في الواقع مؤسسة اجتماعية وليس ملجأ للتهرب من الضرائب أو سوقاً سوداء أو مكاناً للأعمال السرية. وقد قامت العديد من المقاهي المجاورة برشوة وزارة الصحة، لكن إدراة مقهى كوفتشيغ رفضت. فعلى سبيل المثال، قام أحد المنافسين ببناء مقهىً على موقع سابق للمراحيض العامة ودفع رشاوي ضخمة للحكومة من أجل الحصول على التصاريح. ولأن مقهى كوفيتشيغ رفض أن يدفع كانت النتيجة تدقيقاً قاسياً وضرورة الالتزام الصارم بالعديد من الشروط، التي يؤثر بعضها على ربح المقهى. على سبيل المثال، لا يستطيع مقهى كوفتشيغ أن يقدّم أطباق البيض لعملائه، لأنه وفقاً لوزارة الصحة يجب أن يكون هناك ثمانية أحواض لغسل البيض!، كما تحاول مؤسسة ميرسي حالياً تلبية الشروط الجديدة لمساحة التخزين الإضافية.

## السياسية

وجدت بروخورينكو وفريقها أن هناك غياب عام للفهم لدى السلطات المحلية فيما يتعلق بمشروعهم ورسالته. فعندما كان الفريق مؤسسة ميرسي يحاول إقامة الأعمال التجارية للمقهى، كان عمدة زايتومير الفاسد يحاول بشدة منع المبادرة. وقد تواطأ العمدة مع السلطات المحلية التي حاولت إعاقة عمل مؤسسة ميرسي عبر منع رخص البناء وتغير شروط الترخيص باستمرار. وقد هدد أيضاً في استعادة البناء الذي قدمته الإدارة السابقة لمؤسسة ميرسي. في البداية حاولت بروخورينكو وفريقها الابتعاد عن الاضواء واتباع القوانين، ولكن استمرت السلطات المحلية بعرقلة عملهم، فأدركت بروخورينكو أنها بحاجة إلى دعم من الجهات الحكومية لتحقيق النجاح. بعد أشهر من عقد المؤتمرات والاجتماعات، قضت حكومة الولاية لصالح ميرسي وتجاهلت السلطات زايتومير المحلية، مما مكن مؤسسة ميرسي على المضي قدماً في مبادرتها للمشاريع الاجتماعية.

تعلمت بروخورينكو من خلال هذه التجربة قيمة المشاركة السياسية، وأدركت أنه إذا كانت مؤسسة ميرسي ستحقق الدخل المكتسب كاستراتيجية للاستدامه، يجب أن يكون لها دور في السياسة . وبمجرد أن عمل المقهى بشكلٍ كامل، ركّزت بروخورينكو على الترشح لحكومة الولاية. واليوم تقضي فترة ولايتها في المجلس التشريعي لحكومة الولاية، وكذلك فاليسي ديختيارنكو (Valisy Dekhtyarenko) رئيسة مجلس إدارة مؤسسة ميرسي والعضوة في فريق المشروع هي نائبة مدير إحدى الإدرات الحكومية، وهناك عدد من أعضاء مجلس الإدارة الآخرين يشغلون أيضاً مناصب سياسية. ولم تساعد مشاركة مؤسسة ميرسي في السياسة في تمهيد الطريق للمقهى وللمشاريع الأخرى فقط، بل أثارت وعي الحكومة حول فوائد مشاريع الريادة الاجتماعية ودعت المنظمات غير الحكومية الأخرى للمشاركة في هذه المشاريع. وتعتزم بروخورينكو العمل على إصدار التشريعات التي تدعم مشاريع الريادة اجتماعية غير ربحية في جميع أنحاء أوكرانيا

## الأثر الاجتماعي ونتائج الأعمال التجارية

على الرغم من أن الذين أجروا المقابلات لم يتمكنوا من الحصول على المعلومات المالية الحالية الخاصة بمؤسسة ميرسي لهذا التقرير، إلا أن الدخل المكتسب من أنشطة مشروعها كان يغطي كامل الميزانية التشغيلية السنوية للمنظمة. (وفي وقت كتابة هذا التقرير لم يكن لدى ميرسي أية أموال منح من الجهات المانحة تموّل العمليات العامة.) فقد كانت المحلات الثلاث لبيع السلع المستعملة مربحة للغاية، ولّدت 94 بالمئة (9350 دولار) من عمل مؤسسة ميرسي غير الربحي في عام 2001 ، في حين ساهم المقهى في ستة بالمئة فقط ( 597 دولار) في عام 2001، لكنه لعب دوراً لا يقدر بثمن في رفع مستوى الوعي السياسي و الوعي العام
بشأن أنماط الحياة صحية وبرامج ميرسي الأخرى ومشاريع الريادة الاجتماعية بشكل عام. من المهم الإشارة إلى أن المقهى قد أعاد استثمار الكثير من أرباحه منذ افتتاحه في تطوير الأعمال؛ وبالتالي فإنه من الصعب تحديد المكاسب الفعلية. ومن السابق لأوانه جمع النتائج المالية للمزرعة التي افتُتحت في أواخر عام 2001 والتي تهدف في الأساس إلى تغطية تكاليف إنتاج المواد الغذائية ليتم بيعها في المقهى أو استخدامها في برنامج ميرسي للوجبات المجانية.

تسارعت البرامج الاجتماعية نتيجة تدفق مصادرالدخل الجديدة وأخذت مؤسسة ميرسي تستثمرعلى نطاق واسع في نوادي الشباب والبرامج الرياضية. وقد تمكن فريقا شباب ميرسي لكرة القدم غير النظاميين اللذين يضمان الأطفال من ذوي الدخل المحدود والأطفال المشردين من الوصول إلى النهائيات الأوروبية في السويد، وكان الحدث برعاية الاتحاد الأوروبي. حيث احتل فريق الأطفال الذين تتراوح أعمارهم من 11 إلى 13 عاماً المركز الثالث في المسابقة واحتل الأطفال الذين تتراوح أعمارهم من 14 إلى 17 عاماً المركز الخامس من أصل 200 فريق من جميع أنحاء أوروبا الشرقية والغربية. وهذه تعتبر إنجازات مهمة!

**حققت مؤسسة ميرسي عبر إنشاء مقهى كوفتشيغ ومشاريع الريادة الاجتماعية الأخرى النتائج التالية:**

- ✔ زادت من تأمين فرص العمل في مدينة زايتومير، حيث تصل نسبة البطالة إلى أكثر من 60 بالمئة.
  - يوظّف المقهى 13 عميلاً سابقاً ويدفع لهم أجوراً بسعر السوق مساوية لأجور المقاهي خاصة.
  - يساهم بـ 500 هيرفانا أوكرانية (كوجبات الطعام عينية ومساعدات نقدية) في اليوم الواحد لدعم الأنشطة الاجتماعية لميرسي.
  - توظّف منظمة (ميرسي) غير الحكومية 13 شخصاً معظمهم من العملاء السابقين.
  - توظف جميع أنشطة مشروع الريادة الاجتماعية مجتمعة 50 شخصاً، أكثر من 90 بالمئة منهم من العملاء السابقين.
- ✔ حققت الاستدامة لمؤسسة ميرسي الخيرية عبر إنشاء مصدر تمويل دائم من خلال مشاريع الريادة الاجتماعية، والاستقلال عن دعم الجهات المانحة.

- ولّدت الدخل : تبلغ الموازنة التشغيلية السنوية لمؤسسة ميرسي 10،000دولار، التي يتم توليدها 100 بالمئة من الدخل المكتسب[2].
- أطلقت مشاريع ريادة اجتماعية جديدة عبر ثلاثة متاجر لبيع السلع المستعملة ساهمت بمبلغ قدره 9،350 دولار أو ما يقرب من 94 بالمئة من ميزانية ميرسي.
- أمنت 60 وجبة مجانية يومياً في عام 2001؛ ومن المتوقع أن تصل إلى أكثر من 100 وجبة في عام 2002 (استناداً إلى أداء الستة أشهر الماضية)؛ ومن المتوقع أن تكون 150 وجبة في عام 2003.
- غيرت الرأي العام والوعي الاجتماعي حول أنماط الحياة الصحية.
- أثّرت على السياسة العامة والتشريعات الخاصة بمشاريع الريادة الاجتماعية في المستقبل.
- زادت التعاون على المستوى القطاعي بين المنظمات غير الحكومية والشركات والحكومة.



فريق شباب ميرسي لكرة قدم الذي نافس على النهائيات الأوروبية



أطفال الشوارع في زايتومير

من المهم الإشارة إلى أن قدراً كبيراً من إيرادات مقهى كوفتشيغ يتم إنفاقه لتوفير الوجبات المجانية، وبالتالي فهو يحسب من تكاليف التشغيل. وذلك لأنه بموجب الهيكل القانوني الخاص بهم فإن هذا العمل خاضع للضريبة، وبعد خصم الضرائب تساهم الأرباح في المنظمة غير الحكومية. في المصطلحات المحاسبية يقلل هذا الأمر من أهمية المساهمة المالية للمقهى في دعم أنشطة منظمة ميرسي غير الحكومية والتي تبلغ 6 بالمئة فقط. ومن غير الواضح حجم المال الذي يُنفق على برنامج الوجبات وما هي النسبة المئوية التي من شأنها أن تكون على ميزانية مؤسسة ميرسي السنوية، ولكن باعتباره أحد الأنشطة الرئيسية للمنظمة فلا شك أنه كبير.

## عوامل النجاح الرئيسية

من بين العوامل الرئيسية التي أدت إلى نجاح تطوير مقهى كوفتشيغ:

### المهمة المشتركة

كل من شارك في مقهى كوفتشيغ فهم ودعم مهمة ميرسي.

### الفريق مهم جداً

لم تطبق بروخورينكو وفريقها سوى تلك الأفكار التي جعلتهم يثقون بالأشخاص ذوي المهارات المناسبة لمساعدتهم. كان مبدأ العدالة والإنصاف مهماً جداً لبناء فريق جيد، خصوصاً لأن ميرسي توظف العملاء السابقين، لذا بنت بروخورينكو فريقاً يعمل جميع أعضائه من أجل نفس القضية.

### إيجاد المكانة المنافسة

عملت إدارة ميرسي بوضوح على إنشاء مكانة مميزة المقهى ومما ساعد على ذلك هو اختلاف المقهى عن منافسيه. فقد تعرفت على تفضيلات عملائها المستهدفين ورغباتهم وتعلّمت كيفية العثور عليهم.

### برنامج تحالف كاونتربارت للشراكة (كاب).

أعلنت بروخورينكو أن هذا النجاح لم يكن ليتحقق لولا الدعم المبدئي لبرنامج كاب. فقد أتاحت المنحة الأولى المقدمة وبرنامج التدريب الفرصة لإدارة ميرسي لتطوير مشروع الريادة الاجتماعية بسرعة وفي عدة اتجاهات وفي الوقت نفسه إلى تطوير المهارات الإدارية وتعزيز أنشطة المساعدة الإنسانية وتنويع قاعدة الموارد.

### الإصرار والثقة بالنفس

استخدمت إدارة ميرسي لبدء المشاريع الريادية نفس النهج المستخدم بإدارة برامج المنظمة غير الربحية. وقد كانت تعرف المنظمة بأنها لا تريد التسول كالعديد من المنظمات غير الحكومية الأخرى التي كانت معتادة على تمويل الحكومة منذ الحقبة السوفيتية. وفي هذا الصدد تقول بروخورينكو" حيثما توجد الإرادة توجد الوسيلة، نحن مصممون وواثقون من أنفسنا. عندما بدأنا كنّا نعلم أننا كمنظمة غير ربحية يمكننا أن نديرعملاً ما، لكن الأمر كان من الأسهل مما كنا نظن ".

### التسويق

تتبادل بروخورينكو الدروس الرئيسية التي تبيّن أن فريق ميرسي تعلّم كيف يسوّق مقهاه

# صيغة التسويق الناجحة التابعة لميرسي

**تطوير السوق المتخصصة**

يخدم المقهى سوقا صغيرة ومستهدفة بشكل جيد مع مفهوم معرف بوضوح هو: "الطعام الصحي."

**المنتجات ذات الجودة العالية هي الأولوية الأولى**

يستخدم مقهى المكونات الطازجة فقط ويصنع منتجات ملائمة.

**الأسعار المنخفضة**

القدرة على دفع التكاليف هو العنصر الأساسي.

**الاعتماد على الدين/ الأخلاق**

استفادت ميرسي من علاقات المنظمة غير الحكومية وشبكاتها وسمعتها باعتبارها قنوات للتسويق.

**الاستجابة لطلب العملاء**

يقدم المقهى وجبات حسب الطلب ويطور المنتجات والخدمات وفقاً لرغبات العملاء.

## النصـــائح

تنصح بروخورينكو رواد المشاريع الاجتماعية الطموحين بما يلي:

### لاتكن خائفاً

يجب أن تجازف وتحاول. لقد وجدنا أن البدء بالعمل التجاري كان أسهل مما كنا نظن.

### احصل على محام جيد واطلع على القانون

البيئة القانونية معقّدة وغير مواتية خصوصاً لمشاريع الريادة الاجتماعية. لذا فالاطلاع على القانون والاستشارة القانونية هي وسيلة جيدة لتجنب المشاكل التي يمكن بسهولة أن توقفك عن العمل.

### شكّل فريقا جيداً

يجب أن يتمتع أفراد الفريق بمزيج مناسب من المهارات الوظيفية، أي التسويق والمحاسبة والصناعة والخبرة. والأهم من ذلك، أنهم يحتاجون على الانسجام والثقة ببعضهم بعضاً.

### استخدم الاتصالات الشخصية واعمل مع أشخاص تعرفهم مسبقاً

تعتبر شبكة من العلاقات مهمة بالنسبة لأكثر الشركات نجاحاً ومن الأسهل أن تحشد دعم وتأييد أولئك الذين تعرفهم.

### اعمل بشفافية والتزام بالقانون

أفضل طريقة لتجنب النزاع القانوني هي اتباع القانون حرفياً، حتى لو كان سخيفاً.

### شارك في إطار المجتمع المحلي والسياسة المحلية

لأن المنظمات غير الربحية هي مصلحة العامة فهي تضطلع بالقيام بأدوار مهمة في مجتمعاتها. ولا يفهم الكثير من الناس ما المبرر من كسب المال بالنسبة للمنظمات غير الحكومية، وبالتالي يمكن أن يعيقوا مبادراتها، وتعتبر السلطات الحكومية هي الأكثر خطورة في هذا الصدد. لذا يجب على قادة المنظمات غير الحكومية المشاركة في الحياة السياسية لإيجاد بيئة مواتية أكثر للمشاريع الريادة الاجتماعية.

## ناتاليا بروخورينكو

بصرف النظر عن قيام بروخورينكو بعمل لا يمكن تخيله- وهو البدء بمشروع الريادة الاجتماعية للمقهى الذي لا يقدّم الكحول- إلا أنها امرأة لديها نضالاتها الخاصة. فهي إحدى الناجيات من مرض السرطان فمنذ أكثر من ثلاث سنوات لم يكن لديها سوى شهر واحد للعيش فقط ، ولكن كان لديها إيمان عميق وإحساس بالهدف المترسخ بمؤسسة ميرسي. كانت بروخورينكو طوال حياتها تُمثل قوة هائلة. قبل ميرسي كانت تدير شركة وطنية للبناء فيها أكثر من 7000 عامل. تباطأ العمل في فترة ما بعد الاتحاد السوفياتي، وتراجع بعد عام 1993. وفي عام 1997 تركت بروخورينكو العمل لتأسيس ميرسي، فشغلت خلال أول عامين منصب المدير التنفيذي، وقالت إنها لم تتلق أي أجر على ذلك. لكن صراعها المؤلم مع المرض الذي ترافق مع النتائج المجزية عاطفياً لعمل ميرسي منحها تصميماً رائعاً للمضي قدماً في تحقيق المهمة. مشروعها القادم؟ مركز تأهيل للأمهات المراهقات



### معلومات الاتصال


السيدة ناتاليا بروخورينكو
(Natalya Prokhorenko)

مديرة مؤسسة ميرسي الخيرية
(“Charitable Foundation “Mercy)

3 شارع كوتسيوبنسكي، زايتومير، أوكرانيا
(Kotsyubynskogo St., Zhytomyr, Ukraine 3)

هاتف/ فاكس: (0412) 76-44-34؛ (0412) 18-18-20
البريد الإلكتروني: mercy@impuls.zhitomir.ua

# دراسة حالة
# جمعية أليسا لذوي الاحتياجات الخاصة

"إذا كنّا سنستمر يجب أن نفعل ذلك بأموالنا."

## الأنشطة

1. تدريب مهني
2. التوظيف
3. التعليم
4. المساعدة القانونية

## العملاء

1. الأشخاص الذين يعانون من إعاقات جسدية
2. مرضى السكري
3. الشلل الدماغي
4. الصم

## المشـروع

أمّنت هذه الجمعية للمعوقين فرص التدريب والعمل لعملائها من خلال البدء بأكثر من خمسة مشاريع تجارية، تشمل مصنعاً للأبواب الخشبية وورشة لتصنيع الأطراف الاصطناعية ومعملاً لإنتاج الملابس. وتستخدم الإيرادات والأرباح من المشاريع لمساعدة الأشخاص من ذوي الإعاقات الجسدية، وتوفر فرص العمل وخدمات الصحة النفسية لذوي الاحتياجات الخاصة.

## الخلفية

"أليسا" وترجمته بالانكليزية أليس وهو تيمناً بـ بقصة لويس كارول أليس في بلاد العجائب. تجسد جمعية أليسا شجاعة وخيال بطلة القصة وتمثل عالماً استثنائياً- "أرض الخيال"- من الإمكانيات للأشخاص ذوي الإعاقة.

وقد أنشئت هذه المنظمة في عام 1991 في زمن البيروسترويكا عندما رأت مؤسِستُها، سفيتلانا ميشينكو(Svetlana Mischenko)، وهي نفسها معوقة، فرصة لمساعدة الأشخاص الذين يعانون من إعاقات جسدية عندما تم تخفيف القوانين الحكومية في أوكرانيا. فقد لاحظت ميشينكو أن الأشخاص المعوقين يعانون من التهميش ولا يتم دمجهم بصورة كاملة في القوى العاملة أو في المؤسسات التعليمية وأن تواصلهم مع عامة الناس محدوداً. في البداية، سعت جمعية أليسا إلى إكساء وإطعام هذه الفئة من السكان، ولكن سرعان ما أدركت أن هذه الجهود الإنسانية أدت إلى الاعتماد على الصدقات. وقد أدى تدهور البيئة الاقتصادية السريع وتقلّص الدعم الحكومي إلى تفاقم احتياجات العملاء، ونتيجة لذلك، قررت ميشينكو إعادة تركيز أنشطة المنظمة على التنمية الاقتصادية.

في عام 1997 غيّرت جميعة أليسا مسارها ووجهت مهمتها إلى" إعادة التأهيل الاجتماعي والاقتصادي للأشخاص ذوي الإعاقة" كانت فكرة ميشينكو تقديم برامج التدريب المهني بهدف تدريب الأشخاص ذوي الإعاقة لدمجهم في سوق العمل. لكن الوضع الاقتصادي المتردي في البلاد أثر أيضاً على قدرة جمعية أليسا على جمع التبرعات ودفع تكاليف التشغيل. هذه النكسة دفعت ميشينكو إلى إطلاق ثلاث شركات خاصة لتأمين التكاليف التشغيلية للمنظمة، مما جعل جمعية أليسا من أوائل المنظمات التي أنشأت مشاريع الريادة اجتماعية في المقاطعة. اليوم تم ترسيخ استراتيجية الدخل المكتسب بالكامل في ثقافة أليسا. وتذكر ميشينكو بصراحة "لقد أدركت بأنه لا يمكن يستمر المانحون لفترة طويلة، ولا يمكننا الاعتماد عليهم لتخطيط أنشطتنا

**" إذا كنّا سنستمر يجب أن نفعل ذلك بأموالنا**



## مشروع الريادة الاجتماعية

بدأت ميشينكو بتوظيف الأشخاص المعوقين الذين لديهم أفكار تجارية ويريدون البدء بأحد مشاريع ريادة الاجتماعية وإدارته. في تلك المرحلة علمت أن الكثير من عملائها يكرهون جداً المخاطرة ويحتاجون إلى تعلّم كيفية العمل في البيئة الرأسمالية الجديدة قبل أن يصبحوا رواد أعمال. في نهاية المطاف تشجع ثلاثة من عملاء أليسا لخوض هذا التحدي والبدء بعمل تجاري يعتمد على أفكارهم ومؤهلاتهم، وحصل كل واحدٍ منهم على تدريب أساسي على العمل التجاري ومقدار صغير من رأس المال المبدئي قبل طرح أفكارهم في السوق. وتعلّق ميشينكو بعينين واسعتين"كان هؤلاء الثلاثة في غاية الشجاعة". كانت الشركات الأولى لأليسا هي: التدريب على استخدام الحاسوب والبرمجيات وتصنيع الأجهزة والمبيعات والتصميم المعماري

ابحث عن أشخاص استثنائيين لديهم أفكار استثنائية، واجعلهم ينفذون أفكارهم، وسيجد هؤلاء الحالمون استراتيجيات فريدة لتحقيق أهداف المشروع.

اليوم هناك شركتان من أصل ثلاث شركات مازالت مستمرة ويقوم مؤسسوها بإدراتها، أما صاحب المشروع الثالث فقد أغلق مشروع تصنيع الأجهزة نظراً لارتفاع تكاليف الإنتاج وضعف هوامش الربح، ولكن بعد ذلك افتتح شركة للإعلانات والتصميم.

في عام 1997، التقت ميشينكو مدير البرنامج من مؤسسة إلوين التي تقع في لوس انجلوس كاليفورنيا. وبحلول ذلك الوقت كانت قد بدأت جمعية أليسا مشروع أعمال الصيانة في مبانيها لتدريب عملائها على المهارات الميكانيكية


ميشينكو مع رواد المشاريع الإجتماعية

وقد شجع مدير البرنامج ميشينكو على التقدم بطلب الحصول على منحة من مؤسسة إلوين (Elwin Foundation) لبدء برنامج التدريب المهني الرسمي للأشخاص ذوي الإعاقة. وقد حشدت ميشينكو الدعم الحكومي للفكرة وحصلت على بناء مساحته 180 متر مربع في ضواحي كييف لاحتضان هذا المشروع. وقد غطت منحة إلوين تكاليف تجديد و افتتاح "المدرسة المهنية" الجديدة التي تم تأسيسها لتعليم مجموعة متنوعة من المهارات المهنية لذوي الاحتياجات الخاصة. بالإضافة إلى تقديم التدريب المهني كانت المدرسة تقدّم خدمة التوظيف وتدير مشروعاً للقرطاسية مربحاً جداً يعمل به العملاء.وهذا العام تعتزم أليسا إطلاق شركة لإنتاج وبيع الوجبات الغذائية

في عام 1999 انضمت ميشينكو إلى قوى خمس منظمات غير حكومية أخرى لإنشاء مركز التأهيل المهني والاجتماعي (Social and Vocational Rehabilitation Center)، وهو مركز ربحي يدير عدة شركات يتمكن فيه الأشخاص ذوو الإعاقة من اكتساب المهارات المهنية مثل الخياطة والنجارة أو تجهيز اللحوم وفي الوقت نفسه يولّد الأرباح. كان هناك عدد كبير من الشركات تحت رعاية المركز لذلك واجهت ميشينكو صعوبة في تذكرها كلها، لكنها أعطتنا ملخصا لتلك التي تمكنت من تذكرها: مصنع لتجهيز اللحوم وشركة للنشر ومركز للأعمال وورشة لتصليح السيارات وعيادة سنية ومركز طبي ومركز للتأهيل وورشة نجارة وأخرى لتصنيع الأطراف الاصطناعية وشركة لتعبئة المياه المعدنية وشركة أبحاث.

يوظف مركز التأهيل الاجتماعي والمهني أكثر من 350 شخصاً من ذوي الإعاقة وتضمن أرباح أنشطته تمويل عددٍ من البرامج الاجتماعية المختلفة مثل خدمات الصحة النفسية. كما يقدم منحاً لعدد من منظمات الخدمة الاجتماعية ويمول بداية المشاريع الجديدة ويقدّم قروضاً داخلية للشركاته الخاصة

## جمعة أليسا

**جمعية أليسا**
**منظمة غير حكومية**

- التدريب المهني
- التوظيف
- المساعدة القانونية
- التعليم

$$ الأرباح $$ ↑ | الملكية ↓

**ست شركات ربحية منفصلة مسجلة تابعة لجميعة أليسا**

توظيف دو الإحتياجات الخاصة

| | | |
|---|---|---|
| شركة هندسة معمارية | مقهى | منشأة رياضية |
| وكالة إعلانية | شركة تجارية | متجر للقرطاسية |

↓

**زبائن الأعمال التجارية**



منذ عام 1997، أنشأت جمعية أليسا ستة مشاريع اجتماعية ناجحة خاصة: متجر أليسا للقرطاسية ومقهى باسادينا وشركة أتيت التجارية وشركة انستورم للهندسة المعمارية، ووكالة مونوستات الإعلانية، ومنشأة للتدريب الرياضي تعلّم الفنون القتالية للأطفال. ويدير جميع مشاريع الريادة الاجتماعية التابعة لجمعية أليسا أشخاص من ذوي الاحتياجات الخاصة ويعمل بها أشخاص معوقون، باستثناء المنشآة الرياضية التي تعتمد على أشخاص أصحاء يعلّمون في الدورات. على الرغم من أن ميشينكو لا ترغب بأن يخسر أي مشروع من هذه المشاريع الاجتماعية، لكن الهدف الرئيسي لهذه المشاريع هو تعليم المهارات وتأمين فرص عمل وتدريب الأشخاص المعوقين على المهن، والهدف الثانوي هو توليد الأرباح لدعم أنشطتها غير الربحية. ويعد متجر القرطاسية هو أكثر مشروع مربح بالنسبة لأليسا يليه المقهى ووكالة الإعلان ثم الشركة المعمارية وبعدها الشركة التجارية (وهي مشروع جديد وليس لديه الوقت الكافي بعد ليتطوّر) وأخيراً المنشأة الرياضية التي بالكاد تحقق التوازن بين الإيرادات والنفقات. وعندما سُئلت ميشينكو لماذا لم تغلق أليسا هذا المشروع الرياضي، ضحكت ."وقالت"إذا خسر سأغلقه لكن العملاء يحبونه والعملاء هم مشروعنا

## برنامج تحالف كاونتربارت للشراكة (كاب) في مشاريع الريادة الاجتماعية

عندما دخل مديرو أليسا في برنامج كاب لمشاريع الريادة الاجتماعية في عام 2000 كانوا قد حصلوا بالفعل على مستوى من الكفاءة في مجال ادراة الأعمال نتيجة ادراة متجر القرطاسية والمقهى، إلخ، ولكن هذه الشركات كانت قد أُنشئت بشكل عشوائي دون وجود أي استراتيجية أو خطة محددة. وقد أدار مديرو أليسا مشاريع الريادة الاجتماعية مع عدم التركيز عليها كثيراً بوصفها مصادر محتملة لتمويل البرنامج بمعزل عن كونها قواعد للتدريب المهني. ولأن شركات أليسا مندمجة في برامج الخدمة الاجتماعية للمنظمة غير الحكومية، فإن الإدارة تعتبر أن هذه الشركات هي عبارة عن "استراتيجيات لخفض التكاليف الاجتماعية" ومضاعفة الأرباح ولا تمثل هدفاً أو مبدأ للإدارة. واستمرت أليسا بتوسيع مشاريع الريادة الاجتماعية إلى حد أنها بدأت تعاني من المشاكلات التي ترافقت مع النمو السريع والنقص الشديد في الكفاءات مما قد يعرّض المشاريع لخطر الإفلاس

وقد جاءت مشاركة جمعية أليسا في برنامج كاب لمشاريع الريادة الاجتماعية في هذه المرحلة الحرجة. حيث قدّم برنامج كاب التدريبي المهارات والخبرات اللازمة لمديري أليسا ،خصوصاً في مجال تخطيط الأعمال والإدارة المالية لتحويل مشاريعهم الاجتماعية إلى شركات ناجحة

تعلّم مديرو أليسا التخطيط لتنمية المشاريع على نحو استراتيجي، ولكن بقيت الأولوية الأولى لأليسا هي لتوفير التدريب المهني العالي المستوى لعملائها مع أنها غيّرت توجهها وقامت بذلك من خلال المشاريع المربحة لضمان الاستدامة . وقد أدى تبني هذا النموذج أيضاً إلى العمل على الاحتياجات التعليمية للعملاء لمساعدتهم على فهم وإدارة مخاطر الأعمال في السوق الحرة الناشئة في أوكرانيا. ونتيجة لذلك، زادت أليسا الإيرادات ووسعت الشركات التي بدورها ضاعفت الأثر الاجتماعي

> "صحيح إن العديد من قادة المنظمات غير الحكومية ليسوا من رواد المشاريع التجارية،وكان علينا أن نتعلم طوال الوقت وغالباً ما كنّا نشعر بأننا نتعثر في مسيرتنا

فعلى سبيل المثال، نجح مديرو أليسا في تحويل متجر القرطاسية إلى مؤسسة مربحة على الرغم من موقع المتجر البعيد وذلك عن طريق تأمين عقود مع شركات لشراء المنتجات بالجملة وبكميات كبيرة. وقد أدى هذا النجاح إلى تأمين المزيد من فرص العمل في ورشة القرطاسية، واستخدمت بعض الأرباح للاستثمار في مشروع الريادة الاجتماعية الجديد لأليسا وهو المقهى. اتخذ المديرون قراراً استراتيجياً لوضع محل الآيس كريم إلى جانب متجر القرطاسية لجذب المزيد من الزبائن وبيع منتجات القرطاسية بالمفرق. ويعد متجر الآيس كريم مشروعاً رائعاً بالنسبة للعملاء أيضاً، لأنه ممتع ويعلم مهارات إدارة الأعمال الصغيرة. وقد استفاد مركز التأهيل المهني والاجتماعي أيضاً من برنامج كاب التدريبي في مجال ضمان الجودة والتسويق كما حسّن مصنع تجهيز اللحوم من جودة منتجاته وأصبح مورداً رئيسياً لبعض المكاتب الدبلوماسية

ومن المهم الإشارة إلى أنه على عكس معظم المنظمات غير حكومية التي تدير مشاريع ريادة اجتماعية في أوكرانيا، لم تكن تحتاج جمعية أليسا إلى تسجيل شركاتها في إطار أحد رواد الأعمال المستقلين الذي يتولى حينها نقل أو تمرير إيرادات المشروع إلى المنظمة غير الحكومية. فبموجب التشريعات الأوكرانية، لا تدفع المنظمات غير الحكومية الضرائب التجارية على أرباحها إذا كانت تمتلك مشاريع ريادة اجتماعية توظّف الأشخاص المعوقين. وقد سجّلت أليسا كل مشروع ريادة اجتماعية ككيان قانوني مستقل يهدف للربح أي "مشروع لذوي الأعاقة." هذه البنية القانونية لجميعة أليسا سهلّت على المنظمة تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والمالية، فضلاً عن العثور على مديري أعمال ملتزمين بالمهمة

تقدم أليسا اليوم فرصاً فريدة للأشخاص ذوي الإعاقة لتطوير مهاراتهم وتحقيق فرص عمل لائقة، وهي تفتخر بخبرتها الواسعة في مجال الأعمال التجارية والتنمية الاجتماعية؛ وتساعد المنظمات غير الحكومية الأخرى المهتمة بإنشاء مشاريع ريادة اجتماعية. وكدليل على الاعتراف بمساهمات أليسا في توظيف المعوقين قدّم الصندوق الحكومي لتقديم الدعم الاجتماعي للعاجزين (المعوقين) مؤخراً دعماً مالياً لمركز إعادة التأهيل الاجتماعي والمهني من أجل مصنع الأطراف الصناعية وأجهزة تقويم العظام





نموذج المرحاض الخاص بالمعوقين

تسعى ميشينكو إلى وضع خطط كبيرة للتوسع في مشاريع الريادة الاجتماعية والبرامج الاجتماعية التابعة لأليسا في المستقبل. فهي تطلق حالياً برنامج التوعية لزيادة التواصل مع ذوي الاحتياجات الخاصة ولديها خطط لتكرار نموذج المرحاض الخاص بالمعوقين في جميع أنحاء أوكرانيا. وقالت إنها ترغب بإطلاق برنامج للصحة الإنجابية وخدمات أمراض النساء للنساء الحوامل المعوقات. أمّا في مجال مشاريع الريادة الاجتماعية، فإن المشاريع القادمة هي مشروع للخدمات القانونية والأعمال الاستشارية، واستوديو فني للأشخاص ذوي الإعاقة

كما أعربت عن رغبتها أيضا بتوسيع العملاء المستهدفين ليشملوا الأشخاص الذين يعانون من فيروس نقص المناعة المكتسب / الإيدز وتقديم الخدمات لهذه الفئة من السكان. ويبقى مشروعها الذي تحلم به وهو إقامة فندق في كييف يمكن أن يقصدة المعوقون من جميع أنحاء العالم

## التحديات

قالت ميشينكو "إن أكبر تحديين كنّا نواجههما هما إيجاد الأموال الاستثمارية وإيجاد مديري أعمال أقوياء للبدء ".



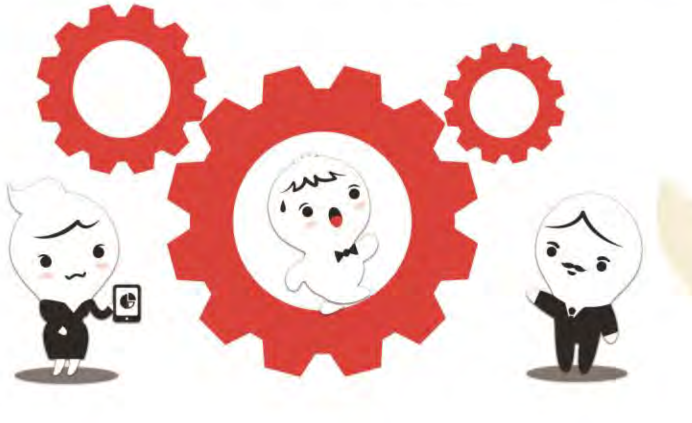
إن تعلّم كيفية إدارة عمل تجاري كان يمثل عقبة كبيرة بالنسبة لمديري أليسا. وعلى الرغم من أن أليسا غزت ميدان الريادة الاجتماعية في وقت مبكر إلا أن مديريها لا يعتبرون أنفسهم بأنهم رجال أعمال، بل بأنهم مهنيّون غيرربحيين يطوّرون البرامج الاجتماعية للأشخاص ذوي الإعاقة. وقد لعب كاب دوراً أساسياً في مساعدة مديري أليسا على تغيير توجهاتهم نحو آفاق الأعمال التجارية وتدعم ميشينكو ذلك بقولها "صحيح إن قادة العديد من المنظمات غير الحكومية ليسوا من رواد المشاريع التجارية، وكان علينا أن نتعلم طوال الوقت. وغالباً ما كنّا نشعر بأننا نتعثر في مسيرتنا."وقد أعطانا كاب "الأدوات التي كنّا بحاجة إليها لتشغيل مشاريعنا بطريقة أكثر جدية

"أولئك الذين يعتقدون بأنهم هم الأفضل يمكن أن يفشلوا بسرعة لأنهم لا يلاحظون المنافسة وهي تتسلل وراءهم ".

إن تعلم كيفية توظيف الأشخاص المناسبين لإدارة مشاريع الريادة الاجتماعية كان عاملاً أساسياً لتغلب أليسا على التحديات التي واجهتها في مجال الإدارة. عندما بدأت أليسا الاستثمار في أولى شركاتها كان معيارها الوحيد هو العثور على أشخاص معوقين لديهم أفكاراً وخبرة متواضعة واستعداداً لبدء عمل تجاري. اليوم هناك اثنان من الشركات الثلاثة الأولى موجودة وتوظّف الأشخاص ذوي الإعاقة

ولكن ولا واحدة منها توفرعائدات كبيرة لدعم تكاليف المنظمات غير الحكومية. ومن خلال هذه ، العملية وبمساعدة برنامج كاب، أصبحت ميشينكو ماهرة في فحص رواد المشاريع الاجتماعية المستقبليين الذين سيديرون شركات أليسا. " لم يعد بإمكان الأشخاص الاقتراب من المنظمة بأفكار جديدة وبأيدي فارغة، فمديرو أليسا يجب أن يدعموا فكرة العمل، ورواد الأعمال يجب أن يمتلكوا "مهارات العمل، وقبل كل شيء يجب أن يدعموا مهمة أليسا

ركزت ميشينكو على إيجاد مديرين يتمتعون بالمهارات القيادية والقدرة على "النجاح في حالة الفوضى" أثناء بدء التشغيل. وفي حالات قليلة قد تسبب المشاكلات الداخلية المرتبطة بمشاريع الريادة الاجتماعية الجديدة والتوتر المهمة تبديل الموظفين.وفي تجربة أليسا كان موظفو المبيعات غير الراضين هم أكثر الأشخاص عرضة للمغادرة من أجل العمل في مشروع تجاري أكثر استقراراً. وقد كان الأمر يستغرق وقتاً لتوظيف وتدريب شخص آخر، مما كان له تأثير سلبي على أداء المشروع الوليد. وقد تعلّمت ميشينكو بأن أليسا لا يمكن أن تستفيد من عمل رواد المشاريع إلا إذا كانوا يفهمون مهمة المنظمة- فهم يجب أن يكونوا " رواد مشاريع اجتماعية". ولم تعد تحاول ميشينكو تغيير أولئك الذين لا يفعلون ذلك



## التمـــويل

أدركت ميشينكو صعوبة الحصول على تمويل للأعمال التجارية، وخصوصاً القروض، باعتبارها منظمة غير ربحية. في البداية، تلقت أليسا الدعم الحكومي لتمويل تكاليف بدء تشغيل الشركات الجديدة. لكن أحد الأسباب التي جعلت شركات أليسا تواجه المشاكل عند نموها هو عدم كفاية رأس المال. فبعض الشركات، مثل شركة الهندسة المعمارية، استغرقت وقتاً أطول من غيرها في التأسيس. وكان الحصول على التمويل ضرورياً لدعم الأعمال قبل الوصول على مرحلة التوازن بين الإيرادات والنفقات

وبعد المعاناة في إيجاد المستثمرين أو الممولين المهتمين بتمويل مشاريع الريادة الاجتماعية، أنشأت ميشينكو صندوقاً احتياطياً من الأرباح التجارية والجهات المانحة الخاصة لاستخدامه كآلية للاستثمار. ويستخدم هذا الصندوق للحصول على قروض داخلية بدون فائدة وتسهيلات ائتمانية لإدارة السيولة النقدية خلال دورات الأعمال ولشراء الأصول الرأسمالية أو لتمويل مشاريع جديدة. وقد منح الصندوق الاحتياطي أيضاً قروضاً برامجية وقروضاً قصيرة الأجل للبرامج الاجتماعية



## الشؤون المالية

من الصعب تقييم المساهمة المالية الكاملة للأعمال لأن العديد من برامج أليسا الاجتماعية مندمجة في شركاتها. حيث تسهم كل شركة من الشركات بما لا يقل عن خمسة بالمئة من الأرباح الإجمالية لهذه المنظمة غير الحكومية بالإضافة إلى تغطية تكاليف التدريب المهني. كما أن جمعية أليسا لديها ميزة إضافية وهي تلقي التمويل الحكومي من احتياطي الحكومة المخصص لمنظمات الإعاقة

| | السنة المالية 2000 | السنة المالية 2001 | السنة المالية 2002 |
|---|---|---|---|
| مساهمة الأعمال التجارية | 2815 $ | 5968 $ | 12199 $ |
| التمويل الحكومي | 9759 | 1492 | 6569 |
| التبرعات الخاصة | 4692 | 14920 | 18768 |
| المنح | 14451 | 0 | 0 |
| الرعاية | 938 | 8399 | 0 |
| الميزانية الإجمالية | 32565 | 30779 | 37536 |



## الأثر الاجتماعي ونتائج الأعمال التجارية

لقد أدت مشاركة جمعية أليسا في مشاريع الريادة الاجتماعية من خلال شركاتها الخاصة وتلك التابعة لمركز التأهيل المهني والاجتماعي إلى تأمين مئات فرص العمل للأشخاص ذوي الإعاقة فضلاً عن توفير مصدر ثابت لتمويل أنشطة أليسا الاجتماعية

وعلى الرغم من أن ترخيص جمعية أليسا لا يسمح بتوظيف أكثر من 50 بالمئة على الأقل من المعوقين إلا أنها قد تجاوزت الهدف وهي توظف أكثر من 90 بالمئة في جميع الأنشطة، وهناك عائد اجتماعي كبير يمكن أن تحوله أليسا إلى سيولة نقدية، مثل الدخل الذي يحصل عليه الأشخاص ذوي الأعاقة، الوفورات التي تحققها برامج أليسا للقطاع العام والمساهمات الضريبية التي يقدمها العاملون المعوقون

ابحث عن أشخاص استثنائيين لديهم أفكار استثنائية، واجعلهم ينفذون أفكارهم، وسيجد هؤلاء الحالمون استراتيجيات فريدة لتحقيق أهداف المشروع.

### تحقق أليسا من خلال إنشاء مشاريع الريادة الاجتماعية وتجربتها النتائج الآتية

- توظّف 26 شخصاً، 24 منهم من ذوي الإعاقة، في ستة مشاريع ريادة اجتماعية
- (توظّف خمسة أشخاص، أربعة منهم من ذوي الإعاقة، في جمعية أليسا (المنظمات غير الحكومية
- درّبت 130 شخصاً معاقاً في عام (2001): مسك دفاتر الحسابات واللغة أجنبية ودورات الكمبيوتر لشغل وظائف في مجال الإعلان والتصميم والإدارة وإدارة المكاتب
- قدّمت خدمات 1500عميلاً في برامجها المختلفة في عام 2001؛ ومن المتوقع أن تخدم ما يقدر بنحو 2000 عميل في عام 2002
- وظّفت 700 شخصاً معاقاً في وظائف عامة في عام 2001 (ومن المتوقع أن تؤمن أكثر من 1000 • (وظيفة في عام 2002
- غطى الدخل المكتسب 25 % من تكاليف تشغيل المنظمة
- أنشأت ستة مشاريع ريادة اجتماعية لديها اكتفاء الذاتي مع توفير فرص التدريب والعمل • للأشخاص المعوقين
- أثّرت على الرأي العام حول قدرة المعاقين على الأداء في مكان العمل وكذلك حول دورهم • في المجتمع
- زادت عدد العملاء وتنوّع الخدمات المقدمة لذوي الاحتياجات الخاصة
- أسست شراكات استراتيجية مع الحكومة والشركات الخاصة والعامة
- أصبحت أقل اعتماداً على دعم الجهات المانحة
- زادت ربحية مشاريع الريادة الاجتماعية منذ عام 2000 بأكثر من 200 بالمئة

## عوامل النجاح الرئيسية

من بين العوامل الرئيسية التي أدت إلى نجاح تطوّر مشاريع الريادة الاجتماعية في أليسا

### المدير التنفيذي المندفع والطموح

إن إرادة وتصميم ميشينكو على دعم المبادرة جعل مشاريع الريادة الاجتماعية تبقى هي الأولوية الأولى حتى في مواجهة الأزمات أو الصعوبات

### الدعم الحكومي لمنظمات الإعاقة

تقدم الحكومة الأوكرانية الأموال لمنظمات الإعاقة، وقد كانت أليسا قادرة على تمويل جزءٍ كبيرٍ من تكاليف بدء تشغيل أعمالها من التمويل الحكومي لجمعية أليسا. بالإضافة إلى أن منظمات الإعاقة هي المنظمات غير الحكومية الوحيدة في أوكرانيا التي يسمح لها القانون بإدارة شركات خاصة دون أن يؤثر ذلك على وضعها غير الربحي

### الثقافة التنظيمية المجازفة

كان مديرو جمعية أليسا وأعضاء مجلس إدارتها مستعدون للمجازفة والدخول في المجالات التي قلما تخوضها المنظمات غير الربحية - يؤثر مشروع الريادة الاجتماعية على الثقافة التنظيمية على عدة مستويات، وكان قادة أليسا قادرين على إدارة ذلك المشروع (المجازفة الاستثمارية) طالما أنه يؤثرداخلياً على الموظفين ومجلس الإدارة والإدارة، وخارجياً على المجتمع المحلي والسوق

### الفــريق الجيـــد

لدى أليسا فريق إدارة قوي، وقد عمل معظمهم معاً لمدة 11 عاماً، ولأنهم كانوا مؤهلين جيداً للقيام بوظائفهم، كانت ميشينكو قادرة على تفويضهم بتحمل المسؤوليات في الوقت الذي كانت فيه تركّز انتباهها على تطوير الشركات

## الالتزام بمشاريع الريادة الاجتماعية

أدركت إدارة أليسا أن العمل التجاري كان ضرورياً لأن دعم المانحين كان مؤقتاً

## برنامج كاب للتدريب على مشاريع الريادة الاجتماعية

إن الخبرة والمعلومات التي اكتسبها مديرو أليسا من خلال برنامج كاب كان لها دور أساسي في تعزيز وتوسيع المشاريع القائمة بينهما

## العلاقات القوية مع أصحاب المصلحة

قامت ميشينكو بصياغة العلاقات مع القطاع الخاص والمنظمات غير الربحية والحكومة، مما ساعد جمعية أليسا على إنشاء مركز التأهيل الاجتماعي والمهني وتلقي الدعم من الجهات الراعية الحكومية والتجارية



## النصائح

بالاعتماد على خبرتها في مجال مشاريع الريادة الاجتماعية تنصح ميشينكو زملاءها المديرين غير الربحيين بما يلي

- يجب أن تحتل المهمة المرتبة الأولى - قيّم إيجابيات وسلبيات البدء بأحد مشاريع الريادة الاجتماعية،إذا كانت الإيجابيات لا تعود بالنفع إلا عليك فمن الخطأ البدء بهذا العمل التجاري

- الداعمون والشركاء - من المهم الحصول على دعم من أفراد الأسرة الواحدة والممولين والمجتمع المحلي والدولة

- البحث عن الحالمين بإدارة الأعمال - ابحث عن أشخاص استثنائيين ولديهم أفكار استثنائية واجعلهم ينفذون أفكارهم. وسيجد هؤلاء الحالمون استراتيجيات فريدة لتحقيق أهداف المشروع

- قم بإجراء أبحاث السوق والتوقعات المالية - من الضروري فهم السوق و إجراء الحسابات لإثبات أن لديك فكرة عمل قابلة للنجاح قبل التطبيق. عندما تواجه المنظمة أزمة ما في وقت مبكر من دورة الأعمال التجاريّة، ففي معظم الأحيان تُظهر أبحاث السوق سبب الأزمة مثل المنافسة العالية أو السوق المشبعة أو التسعير الخاطئ، إلخ. والدرس الذي نتعلمه هنا هو إجراء واستخدام أبحاث السوق أثناء التخطيط لعملك. إن كنت لا تستطيع إجراء أبحاث السوق بمفردك حاول العثور على أحد المستشارين أو استأجر شركة للقيام بذلك نيابة عنك

- وظّف محاسب جيد - من المهم أن يكون في فريقك مدير مالي مؤهل وجدير بالثقة

- تابع المشاركة - يجب على مديري المنظمات غير الحكومية متابعة العمليات التجارية عن كثب حتى ولو كانت أولويتهم الأولى هي الأنشطة الاجتماعية للمنظمة، وغالباً ما يحتاج مديرو المنظمات غير الحكومية إلى التدخل في حالات الأزمات لضمان أن الشركات لا تفقد تركيزها الاجتماعي

- رأس المال – تحتاج مشاريع الريادة الاجتماعية إلى المال، ليس فقط لبدء التشغيل وإنما أيضاً لتوفير سيولة نقدية وتغطية النفقات الرأسمالية، وكذلك إلى إنشاء صندوق داخلي أو إلى تأمين الجهات المانحة أو الراعية التي يمكن أن تقدم المنح أو القروض بدون فائدة

- مراقبة السوق - الثقة بالنفس يمكن أن تحجب الرؤية وبالتالي قد لا يركّز رواد المشاريع الاجتماعية على ظروف السوق المتغيرة. أولئك الذين يعتقدون بأنهم هم الأفضل يمكن أن يفشلوا بسرعة لأنهم لا يلاحظون المنافسة وهي تتسلل وراءهم

## سفيتلانا ميشينكو

كانت ميشينكو تحاضر في كلية إعداد المعلمين في جامعة أوكرانيا وكلية الاقتصاد في جامعة خاركوف. وقبل البدء بجمعية أليسا، عملت ميشينكو كخبيرة اقتصادية لأحد مصانع الطوب. وقد تركت العمل لتبقى في المنزل مع أطفالها عندما كانوا صغارا، وتقول مبتسمة "كان طفلاي هادئين فشعرت بالملل، ولذلك بدأت بالمنظمة". في الحقيقة، كانت ميشينكو تسعى شخصياً لتصحيح الموقف الاجتماعي حول ما يستطيع عمله أشخاص مثلها. ولم تكن المسألة مجرد مسألة تأثير على المجتمع وعلى التصورات العامة حول ذوي الاحتياجات الخاصة، بل هي أيضاً لتغيير نظرة هؤلاء الأشخاص لأنفسهم. وعندما تم التأكيد على الادعاء بأن ميشينكو ليست رائدة أعمال، لم تكترث وقالت: "في الواقع، أنا ذكية." وهذا التصريح البسيط يجسد جوهر ما يمكن أن تنجزه بذكائها وقدرتها



## معلومات الاتصال

السيدة سفيتلانا ميشينكو
Mrs. Svetlana Mischenko

مديرة جمعية أليسا للمعاقين
Director, Alisa Society for Invalids

169 شارع سانت غوراكوغو، كييف، أوكرانيا
Gor'kogo St., Kiev, Ukraine 169

هاتف : (044) 71-28-269 / فاكس: 0391-269

# دراسة حالة
# جمعية السلام والجمال والثقافة

**" اكتشف أين يتقاطع شغفك مع مهاراتك ودوافعك الاقتصادية وهناك سوف تجد أفضل مفهوم لمشروع الريادة الاجتماعية."**

## الأنشطة

1. المسرح الاجتماعي (برامج ثقافية وتعليمية)
2. مدرسة الأزياء
3. دورات لمهارات الحاسوب ودورات مهنية
4. إحالة المعلومات
5. النوادي الاجتماعية

## العملاء

1. الأطفال والمراهقين
2. النساء
3. العائلات ذات الدخل المحدود

## المشـروع

أسست هذه المنظمة غير الحكومية **ورشة عمل إبداعية** لإنتاج وبيع الملابس الخاصة بالأطفال والشباب باستخدام الألياف الطبيعية المزركشة بالرسوم الأوكرانية التقليدية في تصاميم معاصرة. وتستخدم العائدات والأرباح لتعميق شعور الاعتزاز بالوطن وثقافته وفنونه من خلال المسرح والمدارس أثناء تدريب الشباب على مهارات العمل المستدامة

## الخلفية

في عام 1992، بعد انهيار الاتحاد السوفياتي، أسست فالنتينا سازونوفا (Valentyna Szonova) نادياً للنساء في مسقط رأسها في خيرسون (Kherson)، أوكرانيا، وقد أُطلق عليه اسم "آها" أو معناه بالإنجليزية " التنوير"، وقد تم تأسيسه لمساعدة النساء في الإطلاع على طرق مبتكرة واكتشافها لإعادة بناء حياتهم في مرحلة جديدة هي مرحلة "آها"!. في البداية، ركّز نادي آها على مساعدة أعضائه على حل مشاكلاتهم الإجتماعية الإقتصادية، ولكن سرعان ما أدركت سازونوفا أن المشاكلات الاجتماعية هي التي تسبب إلى حد كبير المشاكلات الفردية فسعت إلى توسيع أعمال النادي خارج نطاق أعضائها، وأدركت أنه عندما يشارك أعضاء النادي في المجتمع المحلي سيساعدون أنفسهم بطريقة غير مباشرة

وبعد ذلك فكّرت فالنتينا سازونوفا، التي تعمل كمصممة أزياء، في إنشاء مسرح لتوعية الأطفال في المجتمع حول المشاكلات الاجتماعية والفنون والثقافة. ونظّم أعضاء آها عدداً قليلاً من البرامج التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأنشطة النادي، وبعد ذلك في عام 1994، أطلقت سازونوفا مسرحاً للازياء سمي "مسرح الاجتماعي" (S Theatre).

كان مبدأ المسرح الاجتماعي ينص على مقولة "الجمال سينقذ العالم". وكان كل عرض يركّز على مشكلة اجتماعية معينة من خلال استخدام الملابس والدراما كوسيلة لرفع الوعي الاجتماعي وتشجيع المشاركة في المجتمع. ففي اليوم العالمي للمرأة، مثلاً، ابتكرت سازونوفا مجموعة من الفساتين التي أظهرت مدى تعقيد دور المرأة في الحياة اليومية. وقد عبّر العرض عن كيفية تمكّن النساء من زيادة إمكاناتهم من خلال المشاركة المدنية والمشاركة المجتمعية، كما وضّحت رسالته بأن قدرات المرأة هي خارج "المطبخ والأسرة" وأن لها دور حيوي في المجتمع.  في حين ركّزالعرض الآخر على التاريخ والثقافة من خلال تصوير نهضة أوكرانيا من وقت الكيفيين إلى الوقت الحاضر



طلاب يتعلمون أسس التلوين والتصميم في صف الفنون في مدرسة الأزياء

وقد تم دمج أنشطة النادي والمسرح لتشكيل منظمة غير حكومية، وفي عام 1996 سجلت سازونوفا منظمة "السلام الجمال الثقافة (PBC) كمنظمة رسمية."ينبع اسم المنظمة من شعار مسرح الأزياء. وتهدف منظمة السلام والجمال والثقافة إلى الاستثمار في التوعية الاجتماعية والثقافية للشباب كوسيلة للمساهمة في تنمية المجتمع الأوكراني. وقد اتسعت المنظمة منذ تأسيسها لتقدّم مجموعة من الخدمات. كما تم دمج المسرح الاجتماعي مع "مدرسة الأزياء" التي يتم فيها تدريس التاريخ والبيئة والموسيقى ومبادئ الجمال الفنية والشعبية والأخلاق وعلم نفس النجاح، والتي يتعلم فيها الطلاب أيضاً الأزياء والتصميم والخياطة وإنتاج الملابس. وتعد مدرسة الأزياء المدرسة الوحيدة من نوعها في أوكرانيا، وعلى الرغم من أنها ليست معتمدة حتى الآن إلا أنه إتمام البرنامج يحصل الخريجون على الشهادات.

بالإضافة إلى ذلك تقدم جمعية PBC دورات لتعلم مهارات الحاسوب والتدريب على المهارات المهنية للأطفال والشباب (وخاصة الفتيات والأيتام). وتتضمن المساعدة الإنسانية للمنظمة غير الحكومية توزيع الملابس المنتجة في مدرسة الأزياء على الأيتام والأسر ذات الدخل المنخفض، وخدمة الإحالة إلى مصادر المعلومات للآباء والمراهقين المعرضين للخطر.

في وقت مبكر من وجود منظمة السلام والجمال والثقافة، أدركت سازونوفا أن هناك نفقات كبيرة مرتبطة بإدارة أنشطة المنظمة غير الحكومية. وعلى الرغم من أن الجمعية نجحت إلى حدٍ ما في جمع أموال المنح، إلا أنه أدرك المديرون أن الاعتماد على دعم الجهات المانحة والمساهمات الخيرية سيعرّض عمليات الجمعية للخطر وسيبطئ من تنمية المنظمة.لذلك ، أدرجت سازونوفا رسوماً مقابل الخدمات التي تقدمها برامج الجميعة لتغطية تكاليف الموظفين والتكاليف الأخرى المتعلقة بالتوسع

فأدرجت رسوماً على الالتحاق بمدرسة الأزياء وبدورات تعلّم مهارت الحاسوب وفق تسعيرة تتغير حسب قدرة الأسر على الدفع، ولكن لأن أفضلية الحضور أُعطيت لذوي الدخل المحدود والطلاب المعوزين كانت الرسوم المدرسية أقل بكثير من رسوم الدروس الخصوصية، وقد أدركت سازونوفا أنها بحاجة إلى إيجاد حل بديل

> تم جمع الموارد البشرية والمادية والمالية الموجودة في منظمة السلام الجمال الثقافة وتحويلها إلى أصول إنتاجية

وبعد فترة قصيرة من تأسيس منظمة السلام والجمال والثقافة، بدأت تتسارع عجلة الحياة المهنية لسازونوفا. فقد كانت تعمل في السابق بعقد مع شركة ملابس أستونية من منزلها في خيرسون، مما سمح لها بتكريس وقتها للتطوع في أنشطة الجميعة مع العمل لكسب لقمة العيش. الآن، بدأ عمل سازونوفا يجذب جمهور عالمياً أوسع،

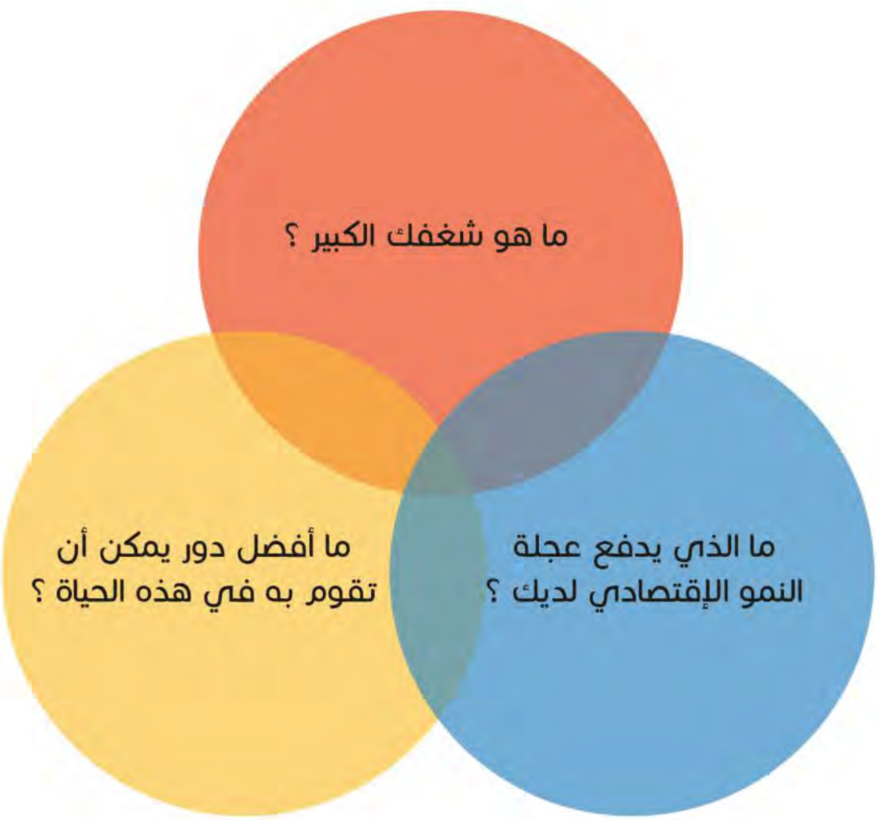
وأصبحت بيوت الأزياء في موسكو ولندن تتابعها وتقدّم لها عروضاً سخية لنقل خطوط ملابسهم وتطويرها. كانت سازونوفا عند مفترق طرق
من جهة كانت أعمالها قد أخذت تنطلق مما منحها فرصة للخروج الوضع الاقتصادي المضطرب في أوكرانيا ومتابعة مستقبل مشرق. ومن ناحية أخرى كانت مترددة في ترك المجتمع والأشخاص الذي كانت تساعدهم. في النهاية قررت سازونوفا البقاء في خيرسون. واستطاعت حل تلك المعضلة عبر الجمع بشكل وثيق بين أنشطة الجمعية وعملها في مجال تصميم الأزياء. وقررت سازونوفا أيضاً بتوسيع منظمة السلام والجمال والثقافة، معللّة أنها بهذه الطريقة يمكن أن يصبح عملها مع المنظمة غير الحكومية هو سبيل رزقها

مهمة السلام والجمال والثقافة : لدعم التنمية الاجتماعية من خلال تقديم المشورة والخدمات التعليمية والثقافية من أجل إطلاق الطاقات البشرية الخلاقة والوعي الاجتماعي والمشاركة في الأنشطة المدنية والثقافية

## مشروع الريادة اجتماعية

كان إنشاء مشروع الريادة الاجتماعية وليدة الصدفة. وجاء ذلك في وقت ٍكانت تفكّر فيه سازونوفا في خيارات تمويل المنظمة غير الحكومية وسعت إلى دمج عملها في برامج المنظمة. خلال تلك الفترة، قرأت سازونوفا كتاب إدارة الأعمال الشهير، غود تو غريت (Good to Great) تأليف جون كولينز، الذي يتحدّث عن كيفية وصول الشركات الجيدة إلى التميّز. وتركّز النقاط الرئيسية في الكتاب على أن لا يقود المديرون التنفيذيون المشهورون عادة الشركات إلى التميّز، لا تستطيع تحقيق أشياء مميزة دون أشخاص مميزين، تبسيط القواعد، الانضباط في تنظيم المشاريع هو أمر أساسي، التكنولوجيا هي المسرّع وليست الحل في حد ذاتها. وقد لاقى "مفهوم القنفذ" الخاص بكولينز استحساناً عند سازونوفا. باختصار، يتخّيل مفهوم القنفذ أن الشركات تتفوق عندما تعمل تقاطع بين شغفها ومهاراتها ودوافعها الاقتصادية

### مفهوم القنفذ




ومع استخدام سازونوفا مفهوم القنفذ كقاعدة لتفكيرها بالمشاريع التجارية، أجابت عن الأسئلة التي يطرحها المفهوم: ما هو شغفك الكبير في هذه الحياة؟. ما أفضل دور يمكن أن تقوم به في هذه الحياة؟. وما الذي يدفع عجلة النمو الاقتصادي في مؤسستك؟ والنتيجة كانت، "ورشة عمل إبداعي" تجمع بين شغفها في مساعدة النساء والأطفال والمجتمع، ومعرفتها ومهارتها في تدريس الفن والأزياء والثقافة، وطلب السوق لتصاميمها

تم تأسيس ورشة العمل الإبداعي في أوائل عام 2001، وهي تنتج وتبيع الملابس الخاصة للأطفال والشباب عبر استخدام الأقمشة الطبيعية المزركشة بالرسوم الأوكرانية الفولكلورية التاريخية والثقافية بتصاميم المعاصرة



سازونوفا تعدل الثوب على الطفلة العارضة

وبدأت تُعرض معظم منتجات ورشة العمل الإبداعي في عروض المسرح الاجتماعي. وتقول سازونوفا إن ما دفعنا لاختيار هذا المشروع دون غيره من الفرص الأخرى المربحة هو أنه كان يسهل عمل المنظمة، فمهمة ورشة العمل الإبداعي تتداخل مع مهمة منظمة السلام والجمال والثقافة. أما الميزة الثانية فهي أن ورشة العمل الإبداعي استفادت من وجود الموارد الإنسانية والمادية والمالية لجمعية السلام والجمال والثقافة وحولتها إلى أصول إنتاجية. كما اعتبرت سازونوفا ورشة العمل الإبداعي على أنها معرض لتوعية المنظمات غير الحكومية الأخرى حول فوائد المشاريع ذات الغرض الاجتماعي

كانت ورشة العمل الإبداعي تتناسب فعلاً في طبيعتها مع جميعة السلام والجمال والثقافة

حيث كانت سازونوفا تبتكر التصاميم في حين كانت مدرسة الأزياء توفر القدرة الإنتاجية: مثل المكان الفعلي والخبرة والعمالة ذات التكلفة المنخفضة (الطلاب) لإنتاج الملابس. وكان التحدي التالي بالنسبة لسازونوفا هو إيجاد أسواق لمنتجات ورشة العمل الإبداعي، فبدأت سازونوفا بعرض الملابس في المعارض المحلية، ثم اكتشفت بأنها مكاناً فعالاً لترويج المنتجات وزيادة الوعي بالعلامة التجارية وتعزيز صورة المنظمة غير الحكومية. وقد ولدت ورشة العمل الإبداعي إيرادات كبيرة للحفاظ على أنشطة جمعية السلام والجمال والثقافة من خلال مبيعات المعارض والمهرجانات، ومع ذلك لاتزال سازونوفا تبحث عن أسواق جديدة. وهي تخطط حالياً لفتح متاجر للبيع بالتجزئة ومحلات تجارية في كييف، وقد نقلت مكتب إدارة ورشة العمل الإبداعي من خيرسون إلى كييف للوصول إلى سوق أوسع. كما تقدمت سازونوفا بطلب إلى مؤسسة إلى يو أس أوكرانيا (U.S.-Ukraine Foundation) لتمويل مبادرتها على الإنترنت وتمكين ورشة العمل الإبداعي من بيع منتجاتها عبر الإنترنت

وبالاعتماد على خبرتها وخبرة فريقها في إطلاق مشاريع الريادة الاجتماعية، تختبر سازونوفا حالياً استشارة الشركات المسؤولة. وقد طلب الرئيس التنفيذي لشركة الأطعمة الوطنية الجاهزة تطوير الشراكة مع منظمة السلام والجمال والثقافة. وقال بأنه تم التعاقد مع ورشة العمل الإبداعي للحصول على الخدمات الإبداعية من أجل تطوير المواد التسويقية لشركته وشعارها وتصاميم التعبئة والتغليف فيها

تقول سازونوفا عن التحايل على الشروط القانونية لبدء المشاريع الاجتماعية، ، "شعرنا وكأننا نمشي بين قطرات المطر."

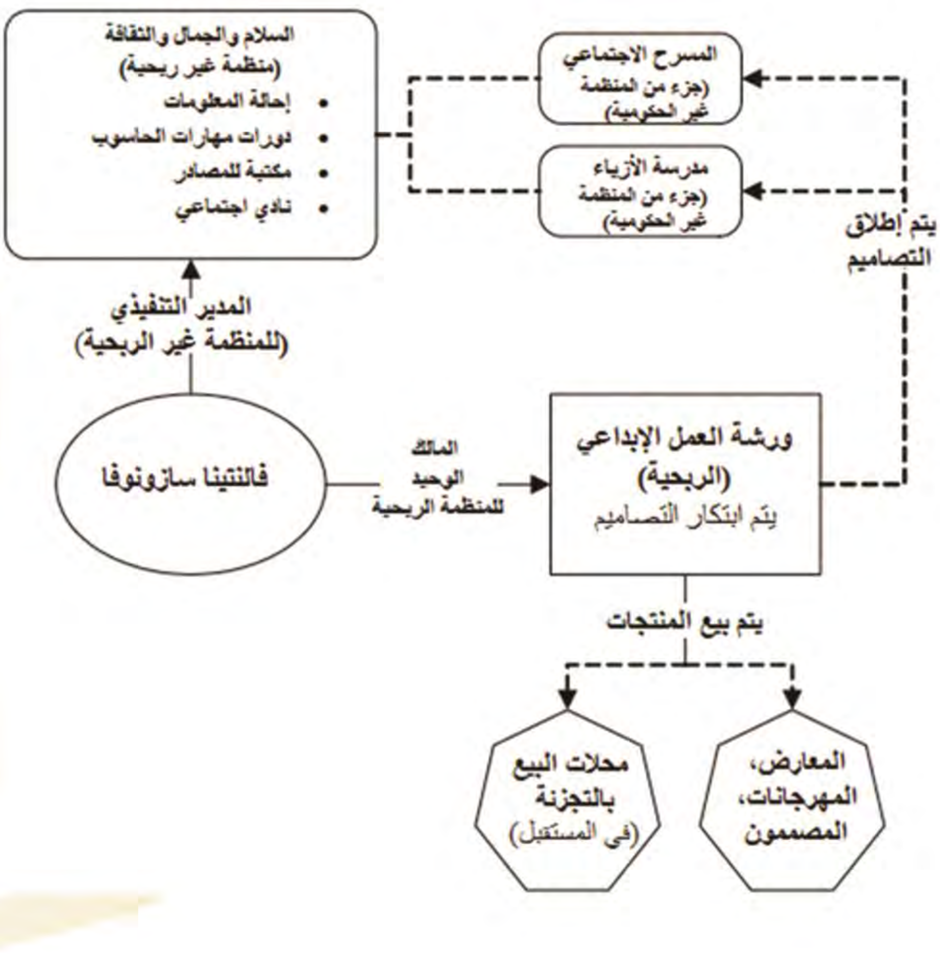
لقد عملت سازونوفا كمدربة تنفيذية لهذا الرئيس التنفيذي وقامت بتدريس موظفيه مهارات بناء قدرات الفرق الفعّالة. بالإضافة إلى ذلك، تناقش سازونوفا حاليا مع الرئيس التنفيذي للشركة إجراء حملة تسويقية مرتبطة بأحد الأهداف الاجتماعية للتروّيج لشركته عبر استخدام جمعية السلام والجمال والثقافة كوسيلة للتسويق. وسوف تحصل المنظمة على نسبة مئوية من أرباح الشركة قبل اقتطاع الضرائب

بالإضافة إلى تمويل عمليات السلام والجمال والثقافة، ترغب سازونوفا في استخدام جزء من الأرباح ورشة العمل الإبداعي لبدء مشروع ريادة اجتماعية آخر في عام 2003 – لتصنيع الأثاث المكتبي. وسيتم استخدام رأس المال الأولي لشراء المعدات اللازمة للعمل الجديد وتوظيف اثنين من العمال

إضافة إلى ذلك، كان الترويج لورشة العمل الإبداعي مكملاً للمنظمة، مما شجع على الاهتمام العام بأنشطة الجمعية، بالإضافة إلى الوصول إلى العملاء الذين يريدون شراء المنتجات. وكان هناك الكثير من الآباء المستعدين ليدفعوا لأبنائهم من أجل الدراسة في مدرسة الأزياء التي تتبع نهج منظمة السلام والجمال والثقافة، وبالتالي ارتفعت رسوم تسجيل الطلاب سواء بالدوام الكامل أو الجزئي إلى أكثر من 50 بالمئة في عام 2001 وإلى 75 بالمئة في عام 2002

وعلى عكس بعض "الأمهات" لا تتردد سازونوفا في إخبارك أي واحدٍ من "أطفالها" تحبه أكثر. كما تعترف سازونوفا بأن المنظمة غير الربحية هي حبها الأول والعمل التجاري هو فقط وسيلة للحفاظ على عمل المنظمة.

## السلام والجمال والثقافة



## برنامج تحالف كاونتربارت للشراكة (كاب) في مشاريع الريادة الاجتماعية

إن اختيار جمعية السلام والجمال والثقافة للمشاركة في برنامج تحالف كاونتربارت للشراكة **(كاب)** في مشاريع الريادة الاجتماعية كان غير متوقع نظراً لأن سازونوفا قد فكّرت في وقت مبكر في توليد الدخل وقبل سنة من إطلاق ورشة العمل الإبداعي في عام (2000). وعندما حضرت سازونوفا ومدير البرامج في منظمة PBC اللقاء التدريبي الأول على مشاريع الريادة الاجتماعية الذي نظمه برنامج **كاب**، خرجا ولديهما بعض الأفكار والرغبة في كسب الدخل للمنظمات غير الحكومية الخاصة بهما. فساعد برنامج **كاب** سازونوفا وفريق المنظمة على عمل من خلال مفهوم القنفذ، وحوّل أفكارهم إلى مفهوم عمل قابل للتطبيق وعلّمهم كيفية الاستفادة من الأصول الموجودة لديهم لإنشاء مشروع ريادة اجتماعية مربح. في النهاية، لعب تدريب **كاب** ومساعدته التقنية وشبكة علاقاته مع الشركات النظيرة أمور دوراً أساسي في مساعدة سازونوفا وفريقها على تجسيد فكرة **ورشة العمل الإبداعي** والبدء بمشروع الريادة الاجتماعية.

وبعد عام من بدء برنامج **كاب** لمشاريع الريادة الاجتماعية، وضعت سازونوفا وفريقها خطة عمل لمفهومها وافتتحت ورشة العمل الإبداعي. وقد تلقت منظمة السلام والجمال والثقافة منحة تأسيسية بلغت قيمتها من 400 دولار من برنامج كاب لبدء الأعمال التجارية فضلاً عن قرض بقيمة 1000 دولار لرأس المال العامل.



تصاميم سازونوفا تظهر في عرض مسرحي

وعلى الرغم من أن مشروع الريادة الاجتماعية كان خياراً منطقياً **لجمعية السلام والجمال والثقافة** وأظهر إمكانية قوية في السوق إلا أن قرار البدء بالمشروع كان صعباً على سازونوفا بسبب المخاطر المالية والتكاليف الباهظة للفرص البديلة. إضافة إلى ذلك، لم يكن أي واحد من مديري المنظمة غير الحكومية لديه خبرة بالأعمال التجارية، وكان هناك العديد من المسائل القانونية التي تحتاج إلى الدراسة وذلك كي لا تؤثر سلباً على تسجيل الشركة غير الربحي للمنظمة غير الحكومية.

قدّم **كاب** مستشاراً قانونياً متخصصاً في قانون الشركات غير الربحية نصح سازونوفا في المجال القانوني، فقامت حينها المديرة التنفيذية لجمعية السلام والجمال والثقافة بتسجيل نفسها كـ "سيدة أعمال مستقلة" والمالكة الوحيد للشركة الجديدة.

فحسب المستشار القانوني هذه هي أبسط وسيلة بموجب القانون الأوكراني تتمكن فيها المنظمة غير حكومية من إدراة شركة تجارية دون المخاطرة بوضعها غير ربحي، وعن التحايل على الشروط القانونية لبدء مشاريع الريادة الاجتماعية، تقول سازونوفا، "شعرنا وكأننا نمشي بين قطرات المطر."

وأضافت سازونوفا "لو لم يكن لدينا كاب، لما كان لدينا مشروع تجاري ناجح ، فقبل برنامج كاب لمشاريع الريادة الاجتماعية لم نكن نتخيل إدارة مشروعٍ ما. كنّا نشعر بالهلع، وكنّا في كل مرحلة من مراحل تطويرعملنا نتبع نصائح كاب ونطبّق ما تعلمناه في التدريب حتى تخلينا عن مخاوفنا. على سبيل المثال، عندما كنّا بحاجة إلى البدء بالإعلان عن منتجاتنا دعانا كاب للتدريب في مجال الإعلان. فتعرفنا على "الخطاب الترويجي"، وكيفية تطوير المواد التسويقية، الآن لدينا علامة تجارية مسجلة قانونياً، وقد حدث كل ذلك في العامين الماضيين ".

## التحديات




## الســـوق

عقدت منظمة PBC في عام 2001، معرضاً في خيرسون بمناسبة يوم حماية الطفل أجرت خلاله أبحاثاً سوقية حول ورشة العمل الإبداعي، واكتشفت بأن الناس يرغبون في شراء منتجات الورشة بالتجزئة (بالمفرق). ووجدت أيضاً بأن الطلب على المنتجات في خيرسون ليس كبيراً بما فيه الكفاية رغم إقبال الناس على تلك الملابس، وذلك بسبب الظروف الاقتصادية المحلية في المدينة وقلة عدد سكانها والسوق المحلية الصغيرة التي لا تسمح باستمرار نجاح العمل التجاري. وقد سعت سازونوفا للوصول من بيع منتجاتها PBC إلى سوق أوسع وفيه قوة شرائية أكبر بحيث تتمكن فيه منظمة بالتجزئة. لذا قررت نقل المكتب الإدارة والتسويق في ورشة العمل الإبداعي إلى كييف وفتحت محلاً تجارياً. وتتطلع سازونوفا في نهاية المطاف إلى افتتاح سلسلة من منافذ بيع التجزئة الراقية للأطفال في أوكرانيا وعلى المستوى العالم، وكذلك إلى بيع المنتجات عبر الإنترنت

## إدارة موقعين

بسبب حل مشكلة السوق الصغيرة نشأت مشكلة أخرى - ألا وهي إدارة موقعين منفصلين. وجدت عن بعد أثناء إدارة العمل التجاري. فلا تزال PBC سازونوفا بأنه لا يمكنها إدارة العمليات اليومية لمنظمة جمعية السلام والجمال والثقافة غير ناضجة، وهناك العديد من المطالب التي تحتاج إلى التفرغ التام وتسلّمه المسؤولية PBC ولم تكن سازونوفا قادرة على ذلك. لذا كان عليها أن تضع مديراً محلياً لمنظمة وهي تجربة صعبة من الناحية العاطفية، فعيّنت سازونوفا مديراً متفرغاً لتوجيه عمليات المنظمة غير الحكومية وبقيت على تواصل معه من كييف، لتكون بمثابة المدير التنفيذي. كما استثمرت المال أيضاً لشراء هواتف محمولة لها وللموظفين في خيرسون حتى يتمكنوا من التواصل بانتظام

## تحقيق التوازن

في البداية أدى ضيق الوقت وعدم تحديد أولويات الأنشطة إلى نشوء حالة من التوتر بين موظفي ملتزماً في المقام الأول PBC المنظمة غير الحكومية ومشروع الريادة الاجتماعية. فقد كان فريق منظمة بعمل المنظمة ويفضل أفراده قضاء وقتهم في دعم أنشطتها بدلاً من التركيز على الأعمال التجارية، والتي كانت تُعتبر على أنها وسيلة لتحقيق الغاية. لكن سازونوفا كانت تدرك بأنه لا يوجد خيار آخر، فمن أجل ضمان استدامة المنظمة غير الحكومية على المدى الطويل، لابد من أن تجعل المشروع التجاري أولويتها الأولى. وعلى عكس العديد من مشاريع الريادة الاجتماعية التي ينشأ فيها التوتر حول المهمة وحول اتخاذ الخيارات الصعبة وأحياناً حول التكلفة الاجتماعية مقابل تحقيق المكاسب الاقتصادية فقد حافظ مفهوم القنفذ على تمسك الفريق بقوة بمهمة منظمة PBC

وجاءت ورشة العمل إبداعي لتكمل مهمة المنظمة وقد فهم الجميع الغرض من هذا المشروع التجاري. ومن المثير للاهتمام، أنه كلما نمت ورشة العمل الإبداعي استفادت منظمة السلام والجمال والثقافة من الناحية المالية، وعززت قيمة علامتها التجارية وزادت من مشاركة ودعم البرنامج من خلال الجهود التسويقية التثقيفية

> "في البداية كانت هناك أوقات كنّا نظن فيها أننا كسب المال، لكننا لم نكن ننتبه لنفقاتنا، وكنا في الواقع نخسر المال. كانت تلك تجربة مفيدة لنا! "

## خدمات القروض

كان القرض منظمة PBC البالغ 1000 دولار والذي قدمه برنامج كاب هو أول تجربة للمنظمة مع الدين وكان عليها أن تكون حذرة إزاء دفع الأقساط في الوقت المحدد. ووفقاً لسازونوفا في البداية كانت تجربة متعبة لكنها أثبتت فائدتها. فالقرض لم يوفر فقط رأس المال العامل لورشة العمل الإبداعي فقط وإنما ساعد منظمة PBC على تعلم إدارة الشؤون المالية والسيولة النقدية. بعيداً عن القلق الذي ينشأ نتيجة الالتزام بتسديد القرض فقد منحتهم هذه التجربة القوة، وفي هذا الصدد تقول سازونوفا، "لقد أثبتنا لأنفسنا أننا يمكن أن نفعل ذلك. الآن أصبح لدينا تاريخ ائتماني، ويمكننا الحصول على قروض أخرى." وحالياً تبحث سازونوفا عن مستثمرين لمحلها التجاري في كييف

## الإدارة

وجدت سازونوفا أن وتيرة الحياة في كييف كانت أسرع وأكثر تطوراً بكثير مما هي عليه في خيرسون. فزبائن كييف يحتاجون إلى مستوىً عالٍ من الخدمة والكفاءة المهنية. وكان مديرو ورشة العمل الإبداعي من خريجي مدرسة الأزياء وقد جاؤوا من أسرٍ محرومة، وهم بحاجة إلى تعلم مهارات خدمة العملاء. كما أن سازونوفا كانت بحاجة إلى تعلم مهاراتِ التسويق المعقدة لتتمكن من الاستمرار في السوق كييف التنافسية. في البداية تم الاهتمام كثيراً ببناء القدرات الإدارية. فعملت سازونوفا على توعية الطلاب حول السوق كييف وكذلك على صقل مهاراتها الخاصة، والتزمت ببضع صفحات أخرى من كتاب جون كولينز التي يذكر فيها: أن الانضباط في تنظيم المشاريع هو أمر ضروري" وأنه "يتم تحقيق أشياء مميزة مع أشخاص مميزين"، فبدأت سازونوفا بصقل وتطوير القيادة من الداخل. وتم تطوير أنشطة المنظمة غير الحكومية ومشروع الريادة الاجتماعية وفقاً لمهارات الأفراد واهتماماتهم وشغفهم، فقاموا بجانبهم بإدارة مبادرات مختلفة. وقد ركّزت جهود بناء القدرات على تراكم الإمكانات البشرية والرأسمالية لدفع عجلة النمو القوي في المستقبل

## التسويق

أدركت سازونوفا أن الوصول إلى مستهلكي كييف يتطلب استخدام تقنيات التسويق التثقيفية حول منتجاتها - فقد كانت السمة المميزة لورشة العمل الإبداعي هي ملابس الأطفال الممتازة المصنّعة من المنتجات الطبيعية المزودة برسوم والقصص الفولكلورية والمحاكة بتصاميم معاصرة. في حين أن سكان مدينة كييف الراقون يفضلون شراء البضائع المستوردة، وكانت ماركات هيوغو بوس وفالنتينو وكالفن كلاين وغوتشي منتشرة في المناطق التجارية الرئيسية في كييف وتجذب النخبة الأوكرانية، وكان يعتبر العديد من هؤلاء العملاء المحتملين أن الملابس الفولكلورية هي ملابس قديمة الطراز وبعيدة عن الموضة السائدة. لذا كان اختراق السوق من خلال التسويق التثقيفي بطيئاً ومكلفاً على حد سواء. ومع ذلك كانت تعتقد سازونوفا أن هناك سوقاً قوية لمنتجاتها في كييف، وكانت تعلم بأنها لا يمكن أن تلتزم بالعمل التجاري إذا كان هدفها الوحيد هو المال. واستجابة للشروط التي تفرضها سوق كييف، وضعت سازونوفا بعناية خطة للتسويق تتضمن رفع مستوى الوعي العام حول عملها من خلال وسائل الإعلام وعرض منتجاتها في المهرجانات والمعارض الفنية. واعتبرت أيضاً أنها هذه الأخيرة (أي المعارض) هي فرصة لاختبار المنتجات في السوق لتحديد ما إذا كان افتتاح متجر بيع التجزئة سيكون مجدياً من الناحية الاقتصادية أم لا

## التسويق

بالنسبة لسازونوفا وفريقها، الذي يحتاج إلى الخبرة في مجال الأعمال التجارية، كان فهم أساسيات - المحاسبة والإدارة المالية يشكّل تحدياً. في البداية كانوا يحتاجون إلى تحديد تدفق الإيرادات والمصروفات وتحديد كل عنصر في جدول الحسابات. وقد درست سازونوفا قوانين المحاسبة والضرائب التي تختلف شروطها في المنظمات غير الربحية عمّا هي عليه في المنظمات التجارية، وتعاقدت مع مدير مالي لإعداد نظم محاسبية منفصلة للمنظمة غير الحكومية وللشركة التجارية. كان اكتساب الكفاءة في إدارة السيولة النقدية أمراً ضرورياً، وخصوصاً بعدما تعرّضت الشركة للديون. وقالت سازونوفا "كان علينا أن نفهم الفرق بين الإيرادات والأرباح، ويبدو ذلك واضحاً، ولكن، في البداية كانت هناك أوقات كنّا نظن فيها بأننا نكسب المال، لكننا لم نكن ننتبه لنفقاتنا، وكنا في الواقع نفقد المال. " !وكانت تلك تجربة مفيدة لنا

فـي عـام 2001 غطـى الدخـل المكتسـب مـن ورشـة العمـل الإبداعـي 50 بالمئـة (أي مـا يعـادل بـ 6753 دولار PBC 9379 دولار)مـن تكاليف منظمـة السـلام والجمال والثقافـة. وقد بلغت عائدات مشاريع منظمة بمعدل PBC من أرباح ورشة العمل الإبداعي في عام 2002 ( ازدادت التكاليف التشغيلية السنوية لمنظمة 50 بالمئـة أي مـا يعـادل18757 دولار و(100,000 هيرفانا أوكرانيـة). ووفقـا لما ذكرتـه سازونزفا هناك إمكانية وهو الأمـر الذي طبقوه هذا العام. وقد ،PBC لتأمين بعـض التمويـل الحكومـي للبرنامج التعليمـي لمنظمة وقالت إنها تفضّل استخدام المنح من أجل المشاريع:PBC اعتمدت سازونوفا نهجاً استراتيجياً لتمويل منظمة القصيرة الأجـل واسـتثمارات البرامـج الجديـدة ولكـن ليـس مـن أجـل تكـرار التكاليف أو العمليات. بعـد التجربـة الإيجابية

مع قرض كاب الذي كانت قيمته 1000 دولار، ترغب سازونوفا في الحصول على قرض بقيمة 3000 دولار للاستثمار في الشركة التجارية، وهي واثقة من أنهم يمكن يسددوا الأقساط مع فائدة تصل إلى 12 بالمئة. كان أمـام سـازونوفا خياريـن : فهـي إمّـا أن تغيّرمـن تصاميمهـا لتبـدو أشـبه بالبضائـع الغربيـة المسـتوردة أو أنهـا يمكـن أن تحـاول تنميـة السـوق بالنسـبة لمنتجـات ورشـة عمـل الإبداعـي الفريـدة . وقـد يكـون الخيار الأول مربحـاً علـى المـدى القصيـر، ولكـن مـن شـأنه أن يغيّـر مـن توجـه ورشـة العمـل الإبداعـي ويبعدهـا .عملها الأساسي وعن مهمة منظمة السلام والجمال والثقافة

| الدخل - بالدولار | 2000 | 2001 | 2001 |
|---|---|---|---|
| المنح | 8441 $ | 0 | 0 |
| القروض | 1000 | 0 | 0 |
| الجهات الراعية/ المساهمات | 938 | 3376 | 9379 |
| الدعم العيني | 0 | 3376 | 0 |
| الدخل المكتسب | 0 | 6753 | 9379 |
| النفقات - بالدولار | | | |
| عمليات المنظمة غير الربحية | 9379 | 1351 | 18758 |



## الأثر الاجتماعي ونتائج الأعمال التجارية

حققت منظمة السلام والجمال والثقافة النتائج التالية:

- أنشأت مصدر تمويل دائم للمنظمة السلام والجمال والثقافة من خلال ورشة عمل الإبداعي وأصبحت أقل اعتماداً على الدعم المقدّم من الجهات المانحة
- قدّمت الخدمات 2720 عميلاً في عام 2001
- أمّنت 12 عقد عمل جديد ودائم
- رفعت مستوى الوعي للبرامج الاجتماعية وحفّزت على المشاركة المدنية، التي شملت من 25- 50 وظيفة تطوعية في المنظمة غير الحكومية
- ولّدت 36000 (هيرفانا أوكرانية) لتغطية (50 في المئة) من العمليات غير الربحية في عام 2001
- غيّرت عقلية ونهج الإدارة في منظمة السلام والجمال والثقافة غير الربحية
- زادت من قيمة العلامة التجارية ومن التوعية ببرامج السلام والجمال والثقافة

كما تتحدث سازونوفا عن رأس المال الاجتماعي الذي ولّده مشروع الريادة الاجتماعية والذي تمثّل في العملاء وزوار المعارض والسمعة الجيدة في المجتمع والزبائن الذي يدفعون

| الأثر الاجتماعي | 2001 | 2002 (متوقع) |
|---|---|---|
| مدرسة الأزياء 1996 | مجموع الطلاب 50<br>مجانا 20<br>رسوم جزئية 10<br>رسوم كاملة 20 | إجمالي عدد الطلاب 80<br>مجانا 20<br>رسوم جزئية 30<br>رسوم كاملة 30 |
| دورات الحاسوب 1999 | المجموع 150<br>الرسوم كاملة 75<br>مجانا 75 | المجموع 160<br>رسوم كاملة 80<br>مجانا 80 |
| خدمة الإحالة إلى مصادر المعلومات 1999<br>الخدمات الاجتماعية للأطفال والمراهقين | شهريا 150<br>سنويا 1800 | شهريا 350<br>سنويا 4200 |
| أندية الاهتمامات الاجتماعية والخاصة: "آها"، التاريخ، الأفلام، الإبداعية، الفلسفة، حل المشكلات، إلخ 1992 | شهريا 60<br>سنويا 720 | شهريا 100<br>سنويا 1200 |
| المجموع | 2870 | 5640 |

**من بين العوامل التي أدت إلى نجاح تطوير ورشة العمل الإبداعي**

مفهـوم القنفـذ. وجـدت سـازونوفا وفريقهـا أفضـل مفهـوم لمشـاريع الريـادة الاجتماعيـة الخاصـة بهـم من خلال معرفة المكان التي يتقاطع فيه شغفهم ومهاراتهم ودوافعهم الاقتصادية

انضباط الأشخاص. كان يتألف فريق إدارة PBC من أشخاص يثقون ببعضهم البعض ويفهمون مهمة المنظمة غير ربحية وضرورة إنشاء مصدر دائم للتمويل أنشطة المنظمة

تحقيـق التـوازن بيـن المنظمـة غيـر الحكوميـة والأنشـطة التجارية. أحياناً قد يتطلّب أحدهم وقتاً أكثر مـن الآخـر. وقـد أدركـت سـازونوفا كيفيـة تحديـد أولويـات أنشـطة المنظمـة غيـر الحكوميـة والأعمـال التجاريـة، كانـت دائماً تجعـل المهمـة فـي المقدمـة. فـي النهايـة كانـت مهمـة منظمـة PBC هـي التـي توجّه جميع القرارات المتعلّقة بمشروع الريادة الاجتماعية

التخطيـط :تشـدد سـازونزفا علـى التخطيـط قائلة"الخطـة الخطـة ثـم الخطـة، ضـع خطـة العمـل! وارسـم استراتيجيتك الخاصـة"، وقـد وضـع فريـق إدارة منظمـة PBC خطـة العمل وحـدد سلاسـل التوريـد لأعمالها التجارية، مما فتح الأبواب لإنشاء علاقات جديدة مع الموردين وقنوات التسويق

برنامـج كاب لمشـاريع الريـادة الاجتماعيـة. أضافـت سـازونوفا "بـدون برنامـج كاب لمشـاريع الريـادة الاجتماعية لما كان بمقدورنا أن نبدأ العمل، ولا أن نبقى ناجحين لوحدنا". كان مصدراً للمساعدة التقنية .والتدريب وعاملاً أساسياً في نجاح ورشة العمل الإبداعي



## النصائح

- **اسع للحصول على المعارف الجديدة** - تعلّم من القطاع الخاص، فهناك الكثير من المراجع المهمة التي لا تستفيد منها المنظمات غير حكومية. بالإضافة إلى كتاب جون كولينز، قرأت سازونوفا لكل من: توم تروت (Tom Trout) وبيتر دراكر (Peter Drucker) وفيليب كوتلر (Phillip Kotler) وتوم بيترز (Tom Peters) ، إلخ

- **ثق بنفسك** - قد تكون الثقة بالنفس صعبة عندما تحاول أن تجرّب شيئاً جديداً، والبدء بمشاريع الريادة الاجتماعية صعباً. إذن تحتاج إلى إيجاد الثقة بنفسك خصوصاً في الأوقات العصيبة، ومن الجيد أيضاً أن يكون لديك شريك أو زوج يؤمن بك، كلما انتابك شعور بانعدام الثقة

- **ثق بأن المنظمة العامة يمكن أن تقوم أيضاً بالأعمال التجارية** -هناك الكثير من الأشخاص الذين أخبرونا أن المنظمات غير الحكومية لا يمكن أن تقوم بمشاريع تجارية ناجحة. مثل الثقة بنفسك، عليك أن تعرف أن العمل التجاري يمكن أن ينجح في المنظمات غير الربحية أيضاً. ابحث عن أقرانك الذين يعملون في مشاريع الريادة الاجتماعية إذا كنت بحاجة الى الدعمع

- **لا تخشى من النجاح** - الخوف هو المدمّر الأول للأفكار الجيدة

- **اطلاع على القانون** - البيئة القانونية معقدة، فإذا كنت ساذجاً يمكنك أن تفقد عملك أو منظمتك غير الحكومية بسهولة لأنك قد تخرق القانون دون قصد

- **تعلم كيفية التسويق** -أن تبني أفضل مصيدة فئران لا يعني أنك ستبيع مصائد الفئران، بل بأن تدع الناس يعرفوا أن لديك أفضل مصيدة فئران. والتسويق هو المفتاح: يمكن أن يكون لديك منتج مهم ولكن إذا لم يعلم أحد به، فلن تبيعه

- **تمتع بالعمل** – شعارنا هو "جعل مكان العمل مكاناً رائعاً." نحن نحب ما نقوم به، ولكننا نعمل أيضا على أن نحصل على المتعة. ومن المهم أيضاً أن تنجز شيئاً ما عندما تمضي الكثير من الوقت



## فالنتينا سازونوفا

تمثل منظمة السلام والجمال والثقافة وورشة العمل الإبداعي قضية هذه الأسرة. فقد التقت فالنتينا سازونوفا أنطون (Anton)، الذي أصبح فيما بعد زوجها، ومعا أنشأا المنظمة غير الحكومية. كانا قد التقيا للمرة الأولى منذ سنوات قبل أن تزدهر العلاقة بينهما عندما كان انطون طالباً وسجّل صدفة عنوان مدرّس الفيزياء بشكل خاطئ ثم ذهب إلى بيتها بدلاً من الذهاب إلى بيته. ثم التقيا مرة أخرى في أحد أيام عيد الفصح وتقول سازونوفا إنها كانت تعرف عندما رأته أنه ذلك هو الشخص الذي كانت تبحث عنه. تعترف سازونوفا بأن الفضل يعود لأنطون الذي شجّعها على البدء وتشغيل منظمة السلام والجمال والثقافة كمنظمة غير حكومية. وتقول "كان واثقاً في المستقبل أما أنا فكنت خائفة منه." إن سلوك أنطون الهادئ وتفضيله البقاء بعيداً عن الأنظار في الوقت الذي تظهر فيه شخصية سازونوفا للعلن هو أمر غير صحيح، مع أن الاثنين يشكلان فريقاً قوياً تماماً. تبتسم سازونوفا لأنطون، وتقول: "عليك أن تؤمن بأحلامك في كل ما تفعله




## معلومات الاتصال


السيدة فالنتينا سازونوفا
(Mrs. Valentyna Sazonova)

مدير جمعية الثقافة جمال سلام
(Director of the Peace Beauty Culture Association)

6 ش سيفوروفا ، خيرسون، أوكرانيا
(Suvorova St., Kherson, Ukraine 6)

هاتف / فاكس: (0552) 622-422
البريد الإلكتروني: pbc@tlc.kherson.ua

# دراسة حالة
# أريادنا ومركز التعليم الدولي للشباب

**"تعلمنا التركيز على مهاراتنا والبدء بمشروع ريادة اجتماعية يقوم على الكفاءات الأساسية لدينا"**

## الأنشطة

1. التعليم في المجال الاقتصاد والتجارة وريادة الأعمال
2. التبادل الدولي
3. تدريب المعلمين

## العملاء

1. أطفال الأسر ذات الدخل المحدود
2. الأيتام
3. النساء المحرومات
4. طلاب المرحلة الثانوية ( الذين لديهم منح دراسية والذين يدفعون)

## المشـروع

تمكّن هذه المنظمة غير حكومية التي تقع في خاركوف طلاب المدارس العامة من الحصول على تعليم عالي المستوى في مجال التجارة وريادة الأعمال من خلال مشروعها للريادة الاجتماعية المتمثل في **مركز التعليم الدولي للشباب**، وتستخدم الأرباح لتحسين الظروف الاجتماعية ومستوى معيشة النساء وأسرهن من خلال التعليم والإرشاد.

## الخلفية

في عشية عيد الميلاد في عام 1996 اجتمعت تايزيا لازاريفا (Taisiya Lazareva) ومجموعة من 50 مدرسة أخرى في منزلها في خاركوف لإنشاء نادٍ جديد يهدف إلى تحسين الظروف الاجتماعية ومستوى المعيشة للنساء والأطفال في أوكرانيا في بعد انهيار الاتحاد السوفيتي.أُطلق على النادي اسم "أريادنا" ويرجع معناه إلى الأساطير اليونانية القديمة فـ"أريادن" هي ابنة الملك مينوس الذي أعطى ثيسيوس كرة من الخيوط ليشق طريقه في متاهة مينوتور، ويرمز أريادنا إلى " إيجاد طريقة للخروج."

كانت البرامج الأولى للنادي في المقام الأول هي برامج تعليمية في الطبيعة تركّز على حقوق المرأة والقضايا الثقافية والبيئية. وفي عام 1998 تم تسجيل النادي كمنظمة غير حكومية وفي العام التالي حصل على منحة لبرامج الخدمات الاجتماعية المقدمة للأطفال والأسر من تحالف كاونتربارت للشراكة (كاب). وتم استخدام منحة كاب لإنشاء مركز تعليمي وإرشادي للأطفال.

وفي عام 1999، أُنشئ مركز أريادنا زافورونوك (Ariadna Zhavoronok Center)، تيمناً بأول طيور الربيع لأنه كان أول مؤسسة تُنشأ لمساعدة الأطفال (من سن 4 إلى 18) المعرّضين للأزمات والخطر في مدينة خاركوف. ومنذ ذلك الحين، وسّع المركز برامجه لتشمل العلاج عن طريق الفن ومرحلة ما قبل المدرسة وتدريب المعلمين والعديد من برامج التعليم وتقديم الإستشارات والمساعدة الإنسانية للأسر والأباء العازبين ومدمني الكحول ومدمني المخدرات. يوظّف مركز زافورونوك الأطباء النفسين والمرشدين الاجتماعيين والاختصاصيين التربوين الذين قدّموا الخدمات إلى 1500 عميل في السنة الأولى (1999)، وتتوقع لازاريفا بأن يخدّم المركز 5500 طفلٍ وعائلة في عام 2002.

وتفخر إدارة أريادنا بنفسها لأنها تقدّم أنشطة مبتكرة في أوكرانيا. فبالإضافة إلى مركز زافورونوك، بدأت أريادنا مبادرة تُعنى بحماية حقوق الطفل دعماً لاتفاقية الأمم المتحدة لحماية حقوق الطفل. كما ترعى تنظيم حفلات الترفيه من الأطفال إلى الأطفال وتبادل التعليم بين الأطفال من خلفيات اقتصادية مختلفة. وتخطط لازاريفا لبرنامج جديد تحت عنوان " الشباب ضد الإرهاب" في شراكة مع دولة أذربيجان (فهناك عدد كبير من أطفال المسلمين الأذربيجانيين يعيشون في خاركوف). وعلى الرغم من اهتمام إدارة أدريانا بهذه الأنشطة، إلا أنها ترغب بتكريس المزيد من الاهتمام ببرنامج تنمية المهارات وبرامج التمكين الاقتصادي، حيث تعتقد لازاريفا وفريقها أن التعليم الاقتصادي هو أفضل طريقة لتحقيق أهداف أريادنا التنظيمية في إقامة "برامج التكيف الاجتماعي للأطفال والشباب".



الأطفال في مركز زارونوفوك التابع لأريادنا يتعلمون الثقافة والتاريخ الأوكراني

منذ أن وجدت أريادنا كان يتم يمولها كلياً بالمنح، وتتلقى الدعم من الدولة والجهات المانحة الدولية والرعاة المحليين. وبحلول أواخر 1999 جفت مصادر التمويل وكان الاقتصاد يترنح والتمويل الحكومي آخذ في الانخفاض والمانحين الدوليين يحوّلون أموالهم من الدول المستلقة حديثا (NIS) إلى دول أزمة البلقان ومناطق أخرى. وفي الوقت نفسه كان عدد من المنظمات غير الحكومية المسجلة في أوكرانيا ينمو وقد أصبحت المنافسة للحصول على التمويل شرسة. وكان قلق لازاريفا وفريقها يتزايد مع وجود ما يسمى بـ "التسول" للحصول على التمويل، فقد أدركت أنه على الرغم من المانحين كانوا يرغبون في دعم برامج المساعدات الإنسانية للأطفال والأسر المحرومة

كانت جميع الكفاءات من المعلمين، لذلك بدأت البحث عن فرصٍ لإقامة مشاريع في مجال التعلِيم. هل كان هناك عملاء محتملون يمكن أن يدفعوا وهم مستعدون لدفع ثمن الخدمات التعليمية؟

إلا أن المشكلة التي كانت ترغب أرديانا بحلّها- وهي التمكين الاقتصادي من خلال التعليم الريادي- لم تكن تُعتبر أولوية بالنسبة للمانحين
وقد حان الوقت كي تعيد أريادنا تنظيم صفوفها لأن إدارتها لم تكن ترغب في تغيير استراتيجية المنظمة غير الحكومية كي تتكيف مع أولويات الجهات المانحة. لذا قامت الإدارة بتحليل مقدار الوقت والموارد البشرية العاملة في البحث عن المنح وقدّرت بأن ثلاثة من أصل 10 طلبات تحصل على المنح

وفي النهاية توصلت لازاريفا إلى استنتاج مفاده أن العائد على الاستثمار للمنظمة سيكون أكبر إذا ركزت إدارة أريادنا جهودها على كسب المال. وفي الفترة نفسها كانت قد بدأت أريادنا تتعاون مع منظمة للشباب تدعى ليدر (Leader). وقد اندفعت لازاريفا إلى هذه الشراكة من أجل الحصول على منظور جديد وأفكار جديدة لتنفيذ رؤية أريادنا التي تؤكد على أن الشباب منتجون. وقد شجع فريق ليدر إدارة أريادنا على كسب المال للحفاظ على المنظمة، وعزز ذلك من قرار أريادنا باتخاذ الدخل المكتسب كمصدر رئيسي لتمويل التنظيمي. وقالت لازاريفا، "في البداية كان علينا أن نتعلم كيفية البقاء وبعد ذلك كان علينا أن نتعلم كيفية الكسب."

مهمة أريادنا : تحسين الظروف الاجتماعية ومستوى المعيشة للنساء والأطفال من خلال تزويدهم بالمساعدة الاجتماعية والإنسانية وبرامج التنمية المهنية أيضاً.

## مشروع الريادة اجتماعية

أصبح ابتكار مصدر دائم للتمويل أمراً حيوياً لبقاء أريادنا. وتقول لازاريفا:" من الناحية الثقافية لم يكن من الصعب قبول فكرة تشغيل مشاريع الريادة الاجتماعية وكسب الدخل، كنا مستعدين للبدء؛ لكننا كنا فقط بحاجة إلى المساعدة لتطوير أفكارنا." وقد أدت إرادة لازاريفا ورغبتها في معرفة المزيد عن مشاريع الريادة الاجتماعية إلى قبول أريادنا في برنامج كاب للتدريب على مشاريع الريادة الاجتماعية. فتعلّمت لازاريفا من خلال التدريب بأن تركّز أفكار المشاريع التجارية على الكفاءات الأساسية الموجودة في أريادنا. وكانت جميع الكفاءات هي من المعلمين، وبالتالي بدأت بالبحث عن فرص لإقامة مشاريع في مجال التعليم

ينحصر النمو الاقتصادي في أوكرانيا بشكل أساسي في نطاق المشاريع الصغيرة والمتوسطة. فالطلاب ينهون دراستهم وهم ضليعون في الأدب الكلاسيكي لكنهم أميّون بالأمور الاقتصادية

وعملت لازاريفا وفريقها على تحليل السوق لتحديد ما إذا كان هناك طلب على الخدمات التعليمية: هل كان هناك عملاء محتملون يمكن أن يدفعوا ومستعدون لدفع ثمن الخدمات التعليمية؟ وما نوع الخدمات التعليمية التي يرغبون في شرائها؟

وكان قد لاحظ فريق إدارة أريادنا منذ فترة طويلة أن ضعف التعليم كان مشكلة شائعة بين الأطفال المعرضين للخطر

ووجدت لازاريفا أن هذه الفئة من السكان تواجه صعوبة في تعلّم المهارات العملية وفي تحديد الأهداف والانضباط الذاتي والقدرة التنافسية. وفي هذا الصدد تقول لازاريفا " هناك فجوة بالنسبة لهؤلاء الأطفال بين ما يتم تدريسه في المدارس وبين العالم العملي، من المهم اليوم تعلّم اللغات الأجنبية ومهارات الحاسوب والأعمال التجارية والاقتصاد. وأطفال الأسر الغنية يمكن أن يحصلوا على هذا النوع من التعليم، في حين أن المدارس الحكومية تعلم المواد الأكاديمية التقليدية القديمة " مثل- الرياضيات والتاريخ وهلم جرا. " كما لاحظت لازاريفا أن المناهج التعليمية لا تتطور بنفس السرعة التي يتطور بها الواقع. ولم تعد مناهج الاقتصاد والتجارة تزوّد الطلاب بالأدوات اللازمة للعمل بفعالية في اقتصاد السوق المتطور في أوكرانيا. وتضيف لازاريفا " ينحصر النمو الاقتصادي في أوكرانيا بشكل أساسي في نطاق المشاريع الصغيرة والمتوسطة. لكن الناس حالياً لا يتعلمون أسس الأعمال التجارية، فالطلاب ينهون دراستهم وهو ضليعون في الأدب الكلاسيكي لكنهم أميّون بالأمور الاقتصادية. والوظائف في أوكرانيا اليوم تنحصر في مجال الأعمال التجارية."

على الرغم من أن هناك حاجة إلى التعليم العملي الاقتصادي في المدارس الحكومية الأوكرانية، لكن إدارة أريادنا كانت تعلم مسبقاً أن الجهات المانحة ليست على استعداد لتمويل ذلك. كما أن وضع منهج دراسي جديد يناسب أوكرانيا يحتاج إلى استثمارات كبيرة. إضافة إلى ذلك، لم تكن لازاريفا مقتنعة بأن السوق المستهدفة لأريادنا- أي طلاب المدارس العامة من ذوي الدخل المنخفض ومن الأسر الريفية والمحرومة - لديهم القدرة على دفع تكاليف الخدمات التعليمية حتى لو كانوا يريدون الحصول عليها



طلاب مركز IECY في منافسة تسويقية

لذا عقد فريق أريادنا اجتماع مع مديري مؤسسة ليدر لمناقشة المشكلة والبحث في ما إذا كانت مفاهيم هذا المشروع الريادي الاجتماعي أوغيره تتلاءم مع مهمة أريادنا ويمكن أن تحقق دخلاً للمنظمة.

في أوائل عام 2000، دُعي مديرو المنظمة غير الحكومية في كلا المنظمتين إلى مؤتمر التعليم الدولي في سان بطرسبرج، في روسيا. وخلال المؤتمر اطلعت لازاريفا على عمل تجاري تفاعلي جديد وعلى برنامج تدريبي في إطار ريادة الأعمال وضعته كلية سانت بطرسبرغ للشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 14 و 17 عاماً، واكتشف ازاريفا أن البرنامج كان ممتازاً

> يحتاج تطوير المناهج التعليمية الجديدة إلى استثمارات ضخمة لأنه ينبغي أن يتم اختبارها وترخيصها. لذلك فاستخدام منتج موجود وموائمته يوفر الكثير من الكلفة والوقت لإيصال المنتج إلى السوق.

فقد استخدمت المقررات النموذجية المنهج السقراطي الذي يستخدم مزيجاً من نظرية الأعمال التعليمية وتطبيق العملي. وتعتقد لازاريفا أن استخدام هذا المنهج التدريبي من شأنه أن يوفر على أريادنا جهود "إبتكار تجربة " ويحلّ عقبة تطوير المنتج المكلفة.

اجتمع مديرو ليدر وأريادنا وكلية سانت بطرسبرغ لمناقشة اتفاقية الشراكة أو الترخيص. وفي النهاية أدت مناقشاتهم إلى إقامة منظمة غير الحكومية لمشاريع الريادة الاجتماعية المشتركة. وفي سبتمبر 2000، تم إطلاق مركز التعليم الدولي للشباب (IECY) لتمكين الطلاب في المدارس العامة من الحصول على تعليم عالي المستوى في مجال التجارة وريادة الأعمال ولإعدادهم من أجل العمل في وظائف العصر الاقتصادي الجديد. كان هدف مركز IECY على المدى الطويل هو توسيع نطاق برامجه في جميع أنحاء الدول المستقلة حديثاً، ولكنه خطط في البداية بالتركيز محلياً في محيط خاركوف في أوكرانيا وسانت بطرسبرج في روسيا.

وبعـد عودتهـا إلـى أوكرانيـا سـعت لازاريفـا للحصـول علـى دعـم مـن السـلطات المحليـة لإقامـة البرنامـج ولمعالجـة القضايـا القانونيـة المعقـدة أمامهـم. بعـد عـدة أشـهر مـن المفاوضـات تمكنـت لازاريفـا مـن تشكيل شراكة بين الحكومة ومركز IECY.وكان ذلك إنجازاً كبيراً لأنه يعني بأن الدولة ستعترف بمنهج IECY وستعطيه ترخيصاً وبالتالي يمكـن أن يتم إدراجه فـي المـدارس. كما تمكّن المؤسسـون من تسجيل IECY كمنظمـة غيـر حكوميـة باسـم لازاريفـا وليـس كمؤسسـة خاصـة. وقـد تلقـت المنظمـة أيضاً مـن الدولـة مبنىً ( بمرافق مدفوعة) كمقرٍ لمركز IECY.

لاحـظ مركـز التعليـم الدولـي للشـباب أن هنـاك اهتمامـاً ورغبـة كبيريـن لـدى الطـلاب الأوكرانييـن لدراسـة مواده الدراسية. وبعد سنة واحدة، في أكتوبر 2001، بدأ مشروع الريادة الاجتماعية أول أنشطة أعماله، وهو برنامج تعليمي بديل بعنوان **"التكيف الاجتماعـي للأطفـال والشـباب فـي بيئة السـوق الأوكراني من خلال التعليم التكميلي."** مدة برنامج الدبلوم الكامل أربع سنوات، وتشمل مقرراته الدراسية أسس التسويق والاقتصاد الجزئي والكلي والإدارة والمحاسبة والإدارة المالية وغير ذلك. وقد سوّق مركـز IECY برامجه بقوة في المدارس الثانوية العامة. وفي غضون تسعة أشهر كان المركز يدير 27 صفاً دراسيا يضم من 15 إلى 20 طالباً في 14 مدرسة في خاركوف.

من ناحية أخرى، وجد مركـز IECY أن معظم الآباء والأمهات ذوي الدخل المحدود لم يكـن لديهم القدرة على دفع تكاليف تعليم أبنائهم. فقام فريق إدارة IECY الذي يضم لازاريفا بتطبيق آلية بارعة لطريقة الدفع وهيكل الرسوم من أجل جعل الخدمات متوفرة بأسعار مناسبة أكثر لعملائه، إضافة إلى توليد الدخل. فبدلاً مـن التسجيل ودفـع الرسـوم الدراسية، انضـم طـلاب إلـى المنظمـة غيـر الحكوميـة ودفعـوا رسـوم العضويـة التـي تبلـغ 7 هيرفانـا أوكرانيـة، أي أقـل مـن دولاريـن لـكل مقـرر (وقـد كانـت المـدارس الخاصـة تتقاضى أكثر من ذلك بكثير، مما جعل الآباء يرشـون مديري المـدارس لضمان قبول أطفالهم). حيث لا يتم تسـجيل رسـوم عضويـة المنظمـة غيـر الحكوميـة علـى أنهـا إيـرادات، وبالتالـي لا تخضـع للضريبـة، ممـا يقلل من تكلفة الخدمة ويجعل الامور أسهل بكثير.

ولتغطيـة التكاليـف بالإضافـة إلـى تحقيـق الربـح، كان يحتاج مركـز IECY لبيع خدماته على نحو أوسع بكثير، أو الوصـول إلـى عمـلاء لديهـم قـوة شـرائية أكبر.وقـد اختارت إدارة IECY اتباع كلا الاستراتيجيتين. ففـي العـام الدراسـي 2002-2001، كانـت برامجهـا التعليميـة تخـدّم 400 طالـب مـن الأسـرمنخفضة الدخـل ومتوسـطة الدخـل، ومـن المتوقـع فـي العـام المقبـل أن يتضاعـف عـدد الطـلاب المسـجلين ليصـل إلـى 800 طالـب .يتـم تحديـد الأسـعار وفـق مقيـاس يتغيّـر حسـب قـدرة الأسـر علـى الدفـع، فالأسـر المتوسـطة الدخـل تدفـع رسوماً أعلى من أجل دعم الطلاب الفقراء.

وقد ركّز مركز IECY على تقديم خدمات عالية الجودة لجذب المزيد من طلاب الأسر التي يمكن أن تدفع. وتشير لازاريفا إلى أن هناك مجالاً لرفع الأسعار للطلاب الأثرياء، وهو ما سيفعله مركز IECY في العام المقبل. ويشعر فريق IECY بأنه لا يريد أن يستسلم للضغوط المالية وأن ينتقل إلى سوق الأثرياء، مستثنياً بذلك الطلاب ذوي الدخل المنخفض؛ ولذلك فقد أمّن IECY صندوقاً للمنح الدراسية تموله الشركات المحلية. حيث يتلقى ستين بالمئة من أطفال المركز الفقراء والأيتام منحاً دراسية

ساعد كاب مديري أريادنا على تحليل نقاط قوة المنظمة غير الحكومية والفرص المتاحة في السوق من أجل التوصل إلى فكرة مشروع ما.

كما كانت تعتقد لازاريفا وإدارة مركز IECY بأن جميع الطلاب يجب أن يدفعوا على الأقل رسوماً رمزية مما يجعلهم يقدرون قيمة تعليمهم. بالإضافة إلى ذلك، كان يكسب مركز IECY المال من مبيعات الكتب والمنشورات التي تأتي كمواد مكملة للمقررات الدراسية. ففي العام الدراسي 2002-2001، بلغت إيرادات المركز الإجمالية المولدة 6940 دولار، وتعتقد لازاريفا وفريق IECY أن هناك سوقاً ضخمة محتملة لبرنامجهم.

فهناك 180 مدرسة ثانوية في منطقة خاركوف وحدها، ويعمل مركز IECY حالياً فقط في 14 مدرسة، والهدف هو اختراق 100 مدرسة في السوق بحلول عام 2005. ويتوقع مركز IECY نمو برنامج من 800 طالب في العام الدراسي الحالي (2003-2002) إلى 3000 طالب في العام الدراسي المقبل (2003-2004). ويضيف فريق الإدارة أيضاً الدروس العملية الجديدة مثل إنتاج الجبن ومنتجات الألبان، واللغة الإنجليزية التجارية وبرمجة الكمبيوتر المتقدمة، ودروس الوسائط المتعددة. وتذكر لازاريفا "إنها عملية مستمرة للتحسين"، حيث يجتمع فريق الإدارة مرتين في السنة في كلية سانت بطرسبرج لتطوير المنهج الجديد وإجراء دورات تدريبية مشتركة للمعلمين الجدد. ويرعى الفريق أيضاً البرامج والمؤتمرات التعليمية لرفع مستوى وعي الآباء ومديري المدارس حول برامج عملية للتثقيف الاقتصادي.

يعتزم مركز IECY العام المقبل توفير مجموعة واسعة من برامج الأعمال المهنية للنساء المحرومات. ولأن أريادنا قد قدمت برامج تدريب المعلمين لعدة سنوات، سيكون من السهل عليها إضافة هذه الخدمة إلى أنشطة IECY الأخرى. فهناك طاقم متخصص من المعلمين والخريجين الجدد (المعلمين المتدربين) سيعملون على تقديم برامج في الإدارة وتخطيط الأعمال وإدارة المكاتب والعلاقات العامة، وغير ذلك. وسوف تتراوح هذه الدورات من ثلاثة إلى 24 شهراً.

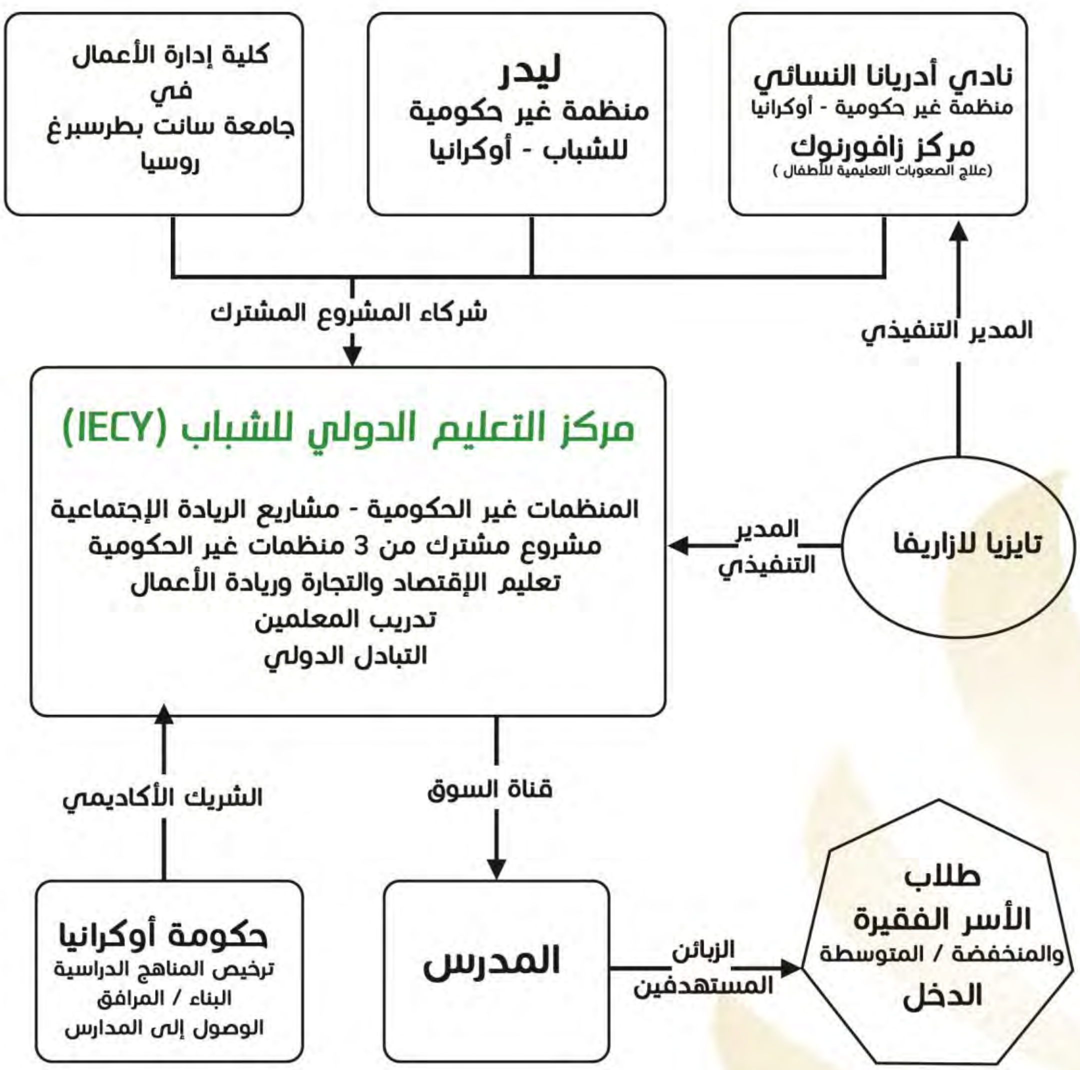
لقد حولت هذه التجربة الإيجابية مع المركز الدولي للتعليم للشباب لازاريفا إلى رائدة أعمال. وهي الآن تمارس ما تدرّسه في البرامج التعليمية التي تقدمها، وقد باشرت أيضاً في مشروع تجاري جديد. وعلى عكس مركز IECY الذي تتكامل مهمته مع أنشطته المدرة للدخل، يعد المشروع الجديد عملاً مساعداً أُقيم من أجل غرض صريح وهو كسب الدخل لتمويل تكاليف التشغيلية لأريادنا.

وفي فبراير عام 2002 ، بدأت لازاريفا وإدارة أريادنا شركة اتصالات للهواتف المحمولة. وقد اختارت لازاريفا هذا العمل لأن هوامش ربحه عالية وتكاليف بدء تشغيله منخفضة نسبياً ويمكن أن يحقق الربح بسرعة. فقد اشترت 72 هاتفاً جوالاً وبعض التجهيزات اللازمة (وأضافت بعد ذلك 38 هاتفاً آخر ليصبح المجموع 100 هاتف)، يتم تأجيرها بأسعار مخفضة للأشخاص. وتتوقع لازاريفا أن تغطي أرباح هذا النشاط النفقات العامة لأريادنا مثل: المرافق العامة ورواتب الإدارية والإيجار وتكاليف نشر المنتجات التعليمية لمركز IECY. وتعمل الشركة حالياً كدائرة في أريادنا، ولكن سيتم قريباً تسجيلها قانونيا كمنشأة مستقلة هادفة للربح باسم لازاريفا.

بدأت شركة الهواتف المحمولة تحقق نقطة التعادل (عتبة الربح) لكنها لم تولّد بعد الأرباح. وتقول لازاريفا "نحن بحاجة إلى سنة أخرى لنتعلّم كيفية كسب المال قبل أن يكون لدينا مال لتمويل المنظمة غير الحكومية". ومع ذلك فهي تخطط مسبقاً لعملها المقبل، الذي هو شركة لحماية الملكية الفكرية. وتعتقد لازاريفا أن هذا العمل يمكن أن يكون مربحاً نظراً للنمو السريع لصناعة القطاع الخاص في أوكرانيا ووجود عدد قليل من هذه الخدمات في البلاد.

لازاريفا متحمسة لمشروعها الجديد وأفكار أخرى لكنها قلقة أيضاً من التشتت، وتقول "نحن مهتمون فقط في هذه الشركات لأنها سوف تجعل أريادنا مستدامة، فهي لا ينبغي أن تصبح أبداً أهم من الأعمال التي نقوم بها من أجل تحسين مستوى معيشة النساء والأطفال."

## مركز التعليم الدولي للشباب (IECY)



## برنامج تحالف كاونتربارت للشراكة (كاب) في مشاريع الريادة الاجتماعية

تلقت أريادنا منحة تأسيسية من برنامج **كاب** لتطوير برامجها التعليمية، ثم دُعي مديرو أريادنا لحضور برنامج **كاب** التدريبي لمشاريع الريادة الاجتماعية. وكان مديرو المنظمة غير الحكومية لديهم خبرة في التعليم، وليس في مجال الأعمال. قالت للازاريفا "كان تدريب **كاب** مهماً، كنّا متحمسين للتعلم ولكن لم يكن لدينا فكرة من أين نبدأ، كنّا بحاجة إلى تحديد ليس فقط ما نريد ولكن أيضاً ما يمكننا القيام به ". ساعد برنامج **كاب** مديري أريادنا على تحليل نقاط قوة المنظمة غير الحكومية والفرص المتاحة في السوق من أجل التوصل إلى فكرة مشروع ما. وتقول للازاريفا بحياء "لقد تعلمنا التركيز على مهاراتنا " كما لو أنها تختبر تلك العبارة "، وبدء المشاريع الاجتماعية يعتمد على كفاءاتنا الأساسية- ما نعرفه هو كيف نفعل الأفضل." وبمجرّد أن قرر مديرو أريادنا التركيز على أعمالهم الجديدة المتعلقة بالتعليم، درّبهم برنامج **كاب** على كيفية تحويل هذا المفهوم إلى نموذج تجاري ودراسة السوق وإيجاد الشركاء ووضع خطة العمل. كما مكّن التدريب مديري أريادنا من تعلّم القضايا القانونية والضريبية وساعد للازاريفا على كسب تأييد السلطات المحلية لدعم فكرتها في إنشاء مركز تعليمي، ونصحهم بالهياكل القانونية المناسبة للكيان.

وفقا للازاريفا التي تعرّف نفسها بأنها "شخص مخطط" كانت أكبر فائدة قدمها لها تدريب **كاب** هي مهارات التخطيط التي تعلّمتها. فقد علّم **كاب** مديري أريادنا خطوات التخطيط اللازمة بدءاً من تحديد غايات وأهداف الأداء إلى جمع المعلومات عن الأسواق إلى قرارات التخطيط المعلنة. فعلى سبيل المثال، علّم مدربو **كاب** مديري أريادنا بأن يشكّلوا مجموعات تركيز من المعلمين والطلاب. ومن خلال هذا التمرين تمكنوا من معرفة أنواع البرامج التعليمية التي يريدها الناس والتي سيدفعون لها ثم قاموا بملائمة منتجاتهم لتتكيف مع تفضيلات العملاء. وقد ساعدتهم هذه البحوث على تخطيط نموذج أعمالهم لتقديم برامج التعليم من خلال المدارس بدلاً من إنشاء هيكلية أخرى موازية. وقد تعلم مديرو أريادنا أيضاً تطوير واستخدام أنواع مختلفة من الخطط ووضع خطط الأعمال المتطورة والاستراتيجية والطارئة لمشاريع الريادة الاجتماعية. وقالت للازاريفا، "نحن لا نضع الخطط فقط، بل نحن نعيش خططنا ".



## قناة التوزيع

كان استخدام المدارس العامة كقناة للتوزيع أمراً صعباً. فقد كان مديرو المدارس الثانوية خائفين من اتخاذ قرار إضافة المنهج الجديد، على الرغم من الحاجة أو المصلحة، وكان ينبغي على المنظمة غير الحكومية الحصول على موافقة من السلطات المحلية لتشغيل البرامج. وكان يتوجب على لازاريفا وفريق IECY أن يصمموا برنامجاً مشتركاً مع سلطات الحكومية، مما يكلف الوقت والمال ولكنه يفتح الأبواب أمام جميع المدارس. كما كان على مركز IECY أن يدفع 12 بالمئة من الدخل الذي يكتسبه للمدارس ليحصل على الدعم السياسي الذي يحتاجه. (ومن المفارقات، أن دفع المدارس هذه النسبة للمدارس عمِل كوسيلة تسويق لأن مديري المدارس والمعلمين كانوا حريصين عندئذٍ على الترويج للبرنامج.)

## الموارد البشرية

لاحظت لازاريفا وفريق IECY كم كان من الصعب إيجاد معلمين جيدين مناسبين لتعليم منهاجها التفاعلي. إذ لم يكن على المعلمين فقط أن يكونوا مختصين بمنهج إدارة الأعمال ومطلعين على مناخ الأعمال الأوكراني الجديد، بل كان عليهم إلى حد ما أن يكونوا رواد أعمال وأن يفهموا مهمة مشاريع الريادة الاجتماعية. وكان ذلك أمراً عسيراً. فقد كان نموذج إدارة الأعمال الخاص IECY يحتاج إلى تدخل المعلمين المباشر في تسويق البرنامج في المدارس جديدة. وكان بعض المعلمين مقيدين بالأمور اللوجستية مثل تأمين وسائل النقل لإجراء العديد من الزيارات الضرورية قبل إبرام عقد، وكان البعض الآخر منزعجا من عقد الصفقات التجارية أو من أن يتلقى أجره من العمولة مقابل قيامه بمسؤوليات تطوير الأعمال والتدريس، على الرغم من أن الأجور كانت ضعف أجور معلمي المدارس العامة، وحتى قبل إضافة المكافآت. وكان يحتاج الكثير منهم إلى الالتزام بمهمة IECY وإلى رؤية عملهم ببساطة على أنه عمل آخر

والبعض الآخر كانوا مجرد معلمين غير مؤهلين. بدأ مركز IECY مع 15 شخصاً وبعد عام فقط غادروا أو تمت إقالتهم جميعاً ما عدا ثلاثة.

وعلى الرغم من الصعوبات الأولية التي واجهها مركز IECY في إيجاد معلمين جيدين، فقد لاحظت لازاريفا فوائد تعيين المتخرجين الجدد من الجامعات. وكان لمنظمة ليدر دور فعّال في تسهيل هذه العلاقات والمساعدة في التوظيف. لحسن الحظ أن مركز IECY لم يكن ملزماً بنفس الشروط القانونية الثقيلة كالمدارس العامة، ومنها الشرط بأن يحمل المعلمون شهادات خاصة وهو ما يجذب البيروقراطيين. و يدير مركز IECY حاليا مدير عام، وثلاثة مديرين (وقريبا خمسة) يعملون مع المعلمين، بالإضافة إلى محاسب مشترك مع أريادنا. وتخطط لازاريفا إلى تعيين نائب لإدارة الشؤون الداخلية، وهي تتولى التعامل مع الشؤون الخارجية. يذهب المديرون إلى المدارس لتقديم البرنامج وبعد ذلك تُتم لازاريفا الصفقة.

## بدء التشغيل

وجدت لازاريفا وفريقها أن وضع حجر الأساس لأول برنامج تعليمي قد استغرق وقتا طويلاً جدا، وتقول لازاريفا وهي تبتسم: "استغرق الأمر تسعة أشهر من طرق الأبواب، إنه تجسيد حقيقي لمعاناة الولادة فقد كنت أشعر بالألم مع كل خطوة". على الرغم من أن نموذج الأعمال كان لديه معلمون يقومون بجزءٍ كبير من العمل التحضيري الذي يتطلب مجهودا كبيرا، لكنه في الواقع كان مديرو المدارس وأولياء الأمور على حدٍ سواء يريدون مقابلة المديرة أولاً. لذا قامت لازاريفا بزيارات متعددة لأكثر من 30 مدرسة وضمنت اشتراك 14 مدرسة منها في السنة الأولى، ووضعت استراتيجية تسويق متعددة المستويات في المدارس ساعدت على تحقيق انتشار كبير، وحصل المعلمون على مكافآت لاستقطاب الطلاب إلى صفوفهم، مما جعلم يستفيدون من نجاح البرنامج.

## المحاسبة

لا يزال هناك عمل يجب القيام به. قالت لازاريفا: "المحاسبة هي العقبة الرئيسية، ما زلنا نحاول أن نفهم من أين تأتي أموالنا والفرق بين الإيرادات والأرباح ومصادر واستخدامات الأموال، وما إلى ذلك من أمور. " يعمل محاسب أريادنا نصف الوقت مع مركز IECY ، ولكن حفظ سجلات مشروع الريادة الاجتماعية عملٌ صعب ويحتاج إلى جهدٍ كبير. كذلك حسابات مركز IECY معقدة بسبب بنيته وشراكته الدولية والمكافأت التحفيزية للمعلمين وممارسة فرض رسوم العضوية بدلاً من الرسوم الدراسية لتجنب دفع الضرائب على الدخل، لذا تعتزم لازاريفا توظيف محاسبٍ بدوام كامل مع الخبرة في الأعمال التجارية لإدارة حسابات مشروع الريادة الاجتماعية وأعمالها الأخرى الجديدة. وقالت إنها ملتزمة أيضا في تحسين ثقافتها المالية كي تتمكن من جعل الخيارات مالية أفضل، وتعلّق مبتسمة "أنا يائسة؛ أحصل على الدخل المكتسب وأخلط بينه وبين المنح ".

## الشؤون المالية

منذ أن فتح مركزIECY أبوابه لم يتلق أي منح أو التمويل من الجهات المانحة، وهوامش الربح في برامجه التعليمية ضئيلة جداً. وبما أن IECY هو مشروع ريادة اجتماعية تتكامل مهمته مع توليد الدخل، فإن هدفه المالي هو استرداد تكاليف البرنامج. ولا بد من التوسع من أجل زيادة توليد الأرباح بشكل كبير. لذا ابتداء من سبتمبر 2002 سيخصص IECY نسبة من رسوم الزبائن الذين يدفعون المال لتمويل برامج أريادنا التعليمية المجانية للنساء المحرومات. حقق مشروع IECY نقطة التعادل في السنة الأولى من العمليات: فقد كان دخله يساوي تقريبا التكاليف، والنفقات العامة منخفضة لأنه يتم تطبيق البرنامج في منشآت تدعمها الحكومة (أي في المدارس)، وفي هذه المرحلة كانت رواتب المعلمين هي النفقات التي تحتل المرتبة الأولى في المنظمة . ولم يكن هناك احتمال لوضع برامج جديدة في المستقبل القريب بسبب القدرة المحدودة والموارد القليلة. كما أن جميع موظفي المنظمة غير الحكومية هم من المتطوعين، بما في ذلك المديرة التنفيذية، لازاريفا، التي تحصل على تعويض فقط لقاء التدريس في البرنامج.

| النفقات التشغيلية | 2002-2001 | 2003-2002 |
|---|---|---|
| البرامج الاجتماعية للمنظمة غير الربحية | 2438 $ | |
| النفقات التشغيلية لمشروع الريادة الاجتماعية[3] | 4877 | |
| الدخل المكتسب | | |
| المدرسة | 6753 | 13505 |
| الكتب | 188 | 750 |

تتوقع لازاريفا تحقيق دخل يصل إلى 50000 هيرفانا أوكرنية سنويا (أي ما يعادل9379 دولار) من شركة أريادنا للهواتف المحمولة، وتعتقد أن كسب فائض في الإيرادات ممكن أن يتحقق بحلول نهاية العام المقبل. وتضيف لازاريفا قائلة " إن البيئة التنظيمية والاقتصادية والتهديدات المحتملة في أوكرانيا تجعل من الصعب جداً التخطيط لأكثر من عامين بسبب البيئة السياسية المتغيرة وبيئة السوق الذي لا يزال في طور الاستقرار."

3.تغطي تكاليف تشغيل IECY فقط: رواتب المعلمين. وعمولة قيمتها 12٪ على إجمالي الإيرادات تُدفع للمدرسة؛ ونسبة قليلة من تكاليف النشر- تم التبرع بمعظمها العام الماضي، ويحصل IECY على المساحات المكتبية التي تشمل المرافق العامة، من الدولة.

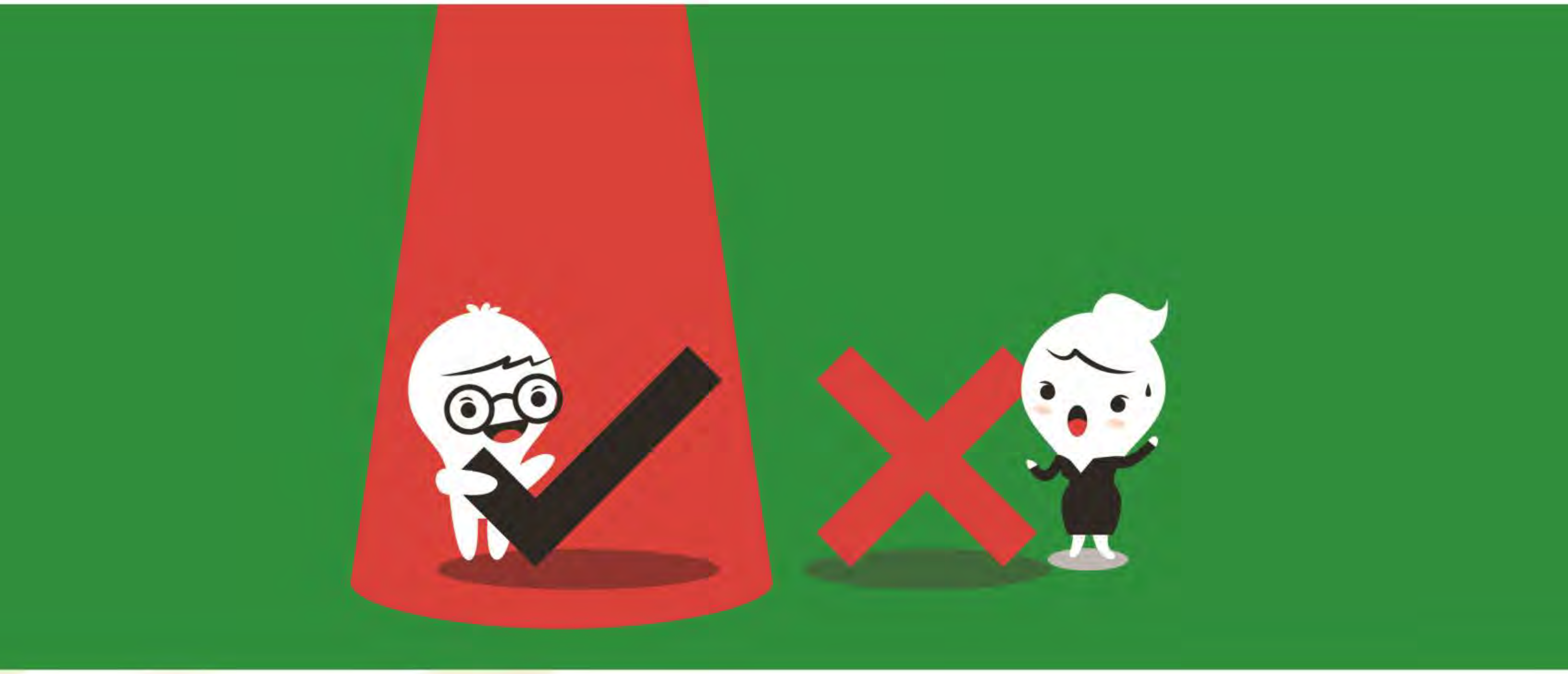
## الأثر الاجتماعي ونتائج الأعمال التجارية

حقق مركز التعليم الدولي للشباب النتائج التالية:

| أدريانا | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---|---|---|---|---|
| مركز زافورونوك لخدمات الأطفال | 120 | 3000 | 4500 | 5500 |
| برامج تدريب المعلمين | – | 1500 | 1500 | 1500 |
| برامج تعليم المرأة | – | – | – | 45 |

أهداف ونتائج IECY

| الأهداف | 2002/2001 | 2003/2002 | 2004/2003 |
|---|---|---|---|
| عدد الطلاب | 400 | 800 | 3000 |
| عدد المعلمين | 17 | 27 | 85 |
| البدلاء | 3 | 6 | 12 |



## عوامل النجاح الرئيسية

من بين العوامل التي أدت إلى نجاح تطوير مشاريع الريادة الاجتماعية التابعة لأريادنا ، ومركز التعليم الدولي للشباب، تجدر الإشارة إلى ما يلي:

<u>الشراكة</u>. إن إطلاق مركز التعليم الدولي للشباب كمشروع مشترك جعله يصبح أقوى بكثير مما لو كان قد بدأ به أحد الشركاء الثلاثة بشكل مستقل. هذه اللحمة في العلاقات القائمة على التكامل بين أريادنا وليدر وكلية سانت بطرسبرغ زادت إلى حدٍ كبير فرصة IECY بالنجاح لأن كل منظمة لديها موارد مختلفة للتعامل مع المنتج والاتصالات والاسم المعروف وحسن النية والموظفين، الخ

<u>المنتج الحالي</u>. إن قرار أريادنا عدم إبتكار تجربة جديدة وفّر الكثير من الوقت والموارد. حيث يحتاج تطوير المناهج التعليمية الجديدة إلى استثمارات ضخمة لأنه ينبغي أن يتم اختبارها وترخيصها. ويمكن أن تستغرق العملية سنوات، لذلك فاستخدام منتج موجود وموائمته يوفر الكثير من الكلفة والوقت لإيصال المنتج إلى السوق.

<u>نموذج العمل</u>. أدخل مؤسسو IECY توليد الدخل في النموذج، ليس بمثابة إضافة أو تغيير على البرامج القائمة. فرؤية المشروع على أنه مشروع ريادة اجتماعية كان يعني إدارة المحصلة المالية والاجتماعية من البداية، فقد خططت إدارة IECY منذ البداية طريقة دعم الطلاب ذوي الدخل المحدود.

<u>العلاقات</u>. على الرغم من أن الأمر استغرق وقتا طويلا في البداية، إلا أن العلاقات التي بنتها لازاريفا مع المدارس والدولة ساعدت على تسهيل النمو السريع لـ IECY. فبمجرد أن تمكنت لازاريفا وفريقها من جعل السلطات الى جانبهم، فُتحت لهم العديد من الأبواب الجديدة، وتمكنوا من اختراق السوق من خلال قنوات المدرسية.

<u>التدريب والمساعدة التقنية</u>. قدم برنامج كاب لمديري أريادنا تدريبا في مجال الأعمال التجارية والدعم المطلوب لبدء مشاريعهم الاجتماعية فضلاً عن الخبرة لتطوير بشكل فعال.



## النصائح

- **افعل ما تعرفه** - استفد من الكفاءات الأساسية في كل من أنشطة مشروع الريادة الاجتماعية والمنظمة غير الحكومية.

- **قم بإجراء أبحاث السوق** - ادرس الطلب، واعرّف تماماً من هم زبائنك وماذا يريدون وهل هم مستعدون للدفع.

- **اشرك الشباب** - وجدنا أن الشباب هم أكثر اتصالاً مع بيئة الأعمال أوكرانيا وأكثر ارتياحاً للرأسمالية بشكل عام. فالشباب لديهم أفكار جديدة وهو الذين سيحددون في النهاية المستقبل، ولذلك فمن المهم أن نستمع إليهم.

- **ثقّف نفسك** – تريّث في التعرّف على العمل من خلال إجراء الدورات والتدريب والتعلّم الذاتي حتى تتمكن من أن تكون قائداً فاعلاً أكثر



## تايزيا لازاريفا

عملت تايزيا لازاريفا معلمة طوال حياتها المهنية التي امتدت أكثر من ثلاثة عقود. فقد تخرجت من معهد تدريب المعلمين وعملت على مدى 15 سنة الماضية في تعليم التلاميذ ليصبحوا معلمين في جامعة في خاركوف. عندما لا تعمل لازاريفا في إطلاق مشاريع الريادة الاجتماعية أو التعليمية، تعمل على أطروحتها لتكمل درجة الدكتوراه، فهي لا تنام سوى أربع ساعات كل ليلة. "أنا شخص مستعجل في الحياة، أصبحت معظم حياتي ورائي ولا يزال لدي الكثير من الأفكار والمعارف، سيكون من المحزن إذا غادرت هذا العالم دون نشرها حولي"

وذكرت لازاريفا أن تجربتها التي لا تنسى في بدء مشاريع الريادة الاجتماعية كانت أثناء رحلتها الأولى إلى سان بطرسبرج، في روسيا. وكان الهدف هو وضع نموذج لبرنامجهم ولعمل ذلك أخذوا معهم تسعة "زبائن" (طلاب). وقد مورست عليها الكثير الضغوط في أوكرانيا كي لا تستخدام المواد الروسية، لكنها أثبتت أنه كانت طريقة جيدة.

وكانت تلك أول جولة من المعارك الكثيرة التي تخوضها ومن الانتصارات الكثيرة التي تحققها. وقد قضى الجميع وقتاً ممتعاً، ولا يزال الطلاب من روسيا وأوكرانيا يتواصلون، وتعلّق لازاريفا على ذلك مبتسمة "ربما سيقومون أيضاً بمشروعٍ مشترك يوماً ما ".



## معلومات الاتصال


السيدة تايزيا لازاريفا
Mrs. Taisiya Lazareva

مدير نادي أريادنا النسائي
Director, Women’s Club Ariadna

5 شارع تشيجيرينا، خاركوف، أوكرانيا
Chigirina St., Kharkov, Ukraine ,5

هاتف: (2750) 29-41-27
البريد الإلكتروني: andrey@ic.kharkov.ua

# تنمية المشاريع الريادية

## المشاريع الصغيرة تبنى اقتصاداً كبيراً

كاونتربارت

تعتبر منظمة كاونتر بارت الدولية (-Counter part International) هي واحدة من المنظمة الرائدة في العالم في تقديم المساعدة التقنية للمشاريع المتناهية الصغر والمشاريع الصغرى والمتوسطة في الاقتصادات الناشئة. وتوجد هذه المنظمة غير الحكومية التي يبلغ عمرها 37 عاماً في ما يقرب من ثلاثة وعشرين بلداً في أوروبا الوسطى والاتحاد السوفياتي السابق وآسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي وهي تعمل على تأمين فرص العمل وتوليد الدخل. وذلك من خلال احتضان تطوير وإنشاء وتوسيع المشاريع والجمعيات التي تمثلها وتقدّم الدعم لها.

تعد المشاريع الخاصة أمرٌ محوري بالنسبة لمنظمة كاونتربارت، حيث تعتمد أنشطة التنمية الاقتصادية على فكرة أن مجتمعات الأعمال الصغيرة الصحية والمستقرة تعزز نشوء اقتصاديات السوق القوية والخالية من الصراعات ونشوء الأنظمة الديمقراطية القابلة للنجاح.



صاحب مشروع يعمل بجد في زيمبابوي

ومن أجل تحقيق ذلك، تدرّب منظمة كاونتربارت رواد الأعمال المحليين والمشروعات الصغيرة وجمعياتهم لتعزيز قدراتهم على مواجهة مجموعة متنوعة من التحديات المتعلّقة بالإدارة والتمويل والتسويق والحوكمة والتوعية التي تواجههم يومياً.

وكما هو الحال مع أي عمل، فإن الحصول على القروض الميسرة غالباً ما يكون العنصر الأهم لتحقيق النجاح. وفي هذا المجال تعد منظمة كاونتربارت رائدة في توفير الأدوات المبتكرة للحصول على الإئتمان وإدارته وخدماته.

ومن خلال هذه المبادرات، تمكن منظمة كاونتربارت أصحاب المشاريع من اكتساب المعرفة والوسائل لتحسين مستوى معيشة أسرهم وأولئك الذين يستفيدون من جهودهم؛ ومن توسيع نطاق توافر السلع والخدمات في السوق من خلال تعزيز قدرة المشاريع على تحسين الانتاج والكفاءة؛ ومن المساهمة في مجتمعاتهم عندما يصبحون أقوى من الناحية المالية. وتكون أنشطة التنمية الاقتصادية التي تقدمها كاونتربارت عادة حسب الطلب، ويتم الاضطلاع بها في الشراكة مع المؤسسات المحلية وينبغي أن تكون مقبولة لدى المجتمع، وتراعي مبادئها في تنمية المشاريع الاحتياجات الواسعة للمجتمعات من الرعاية الصحية إلى بيئة والأمن الغذائي

## وتمتلك منظمة كاونتربارت  خبرة في تقديم البرامج في المجالات التالية:

**الإئتمان** : تقدم منظمة كاونتربارت طيفاً من خيارات تسديد الديون وأسهم رأس وتقديم القروض على المستوى المشاريع المتناهية الصغر والمشاريع الصغيرة والمتوسطة. وهي تعتمد على كلٍ من آليات السداد للأفراد والشركات وعلى "الإقراض الجماعي".

**التنمية الاقتصادية المجتمعية**. تعمل منظمة كاونتربارت في الشراكة مع المجتمعات المحلية لتقييم المشاكلات الاقتصادية الرئيسية وتطوير التدخلات الاستراتيجية للتصدي لها.

- **التدريب**. تقيم منظمة كاونتربارت احتياجات الشركات الصغيرة في مجالات مثل المحاسبة والتخطيط، وما إلى ذلك، ثم توفر التدريب لمجموعات صغيرة من هذه الشركات مثل شركات المحاسبة أو الإعلانات.

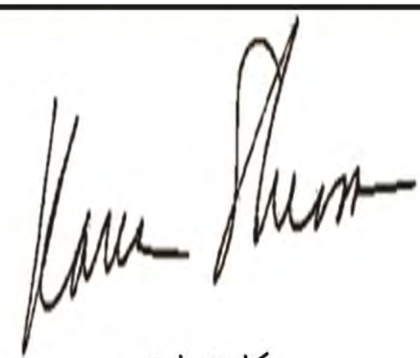
- **الحاضنات**. تقدم منظمة كاونتربارت مساحة من المرافق المدعومة وخدماتها للشركات الصغيرة الناشئة كي تساعدها على التطوّر والنمو. ويتم تشجيع التآزر بين الشركات الحاضنة للاستفادة من خدمات بعضها البعض.

- **المساعدة التقنية**. تقدم منظمة كاونتربارت المساعدة الفنية المباشرة لأصحاب المشاريع والشركات على أساس  الحاجة.

- **البناء المؤسساتي للجمعيات**. تبني منظمة كاونتربارت قدرات الجمعيات لدعم الشركات الصغيرة في مجالات الإدارة والمالية والحوكمة والتسويق والتوعية.

- **تنمية مشاريع الريادة الاجتماعية**. تساعد منظمة كاونتربارت المنظمات غير الحكومية على توليد الإيرادات من خلال إنشاء شركات مملوكة بالكامل من شأنها أن تعزز الاستدامة المالية وتدعم مهمة العامة للمنظمة غير الحكومية.

لمزيد من المعلومات، انتقل إلى:
www.counterpart.org



كاونتربارت
منظمة كاونتربارت الدولية
1200 الشارع 18 ، 1100 الجناح الشمالي الغربي
18th Street, NW Suite 1100 1200

واشنطن العاصمة 20036
الهاتف: 202-296-9676
فاكس: 202-296-9679
www.counterpart.org

سلسلة مراجع علمية في الريادة الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي

## ترجمة كتاب

# دراسة حالات في مجال مشاريع الريادة الاجتماعية

## تجربة منظمة كاونتربرات الدولية

سوتيا كيم ألترا

مركز إثمار للريادة الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي

مركز مختص بتنمية الريادة الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي ونشر مفهومه على كافة القطاعات وتدريب الجهات الخيرية ورواد الأعمال وتمكينهم وتقديم الاستشارات لهم وصناعة حلول الريادة الاجتماعية للقضايا المجتمعية وتمكينها، كأحد أذرعة أوقاف العرادي الخيرية

للمزيد من التفاصيل، يمكنك زيارة الرابط الالكتروني: (http://ethmar.social)

أوقاف العرادي الخيرية

أوقاف العرادي الخيرية منظمة تنموية تعمل على تنمية المجتمع بصناعة مبادرات وحلول مثلى بناء على الاحتياجات الفعلية والخطط التنموية بالشراكات الفاعلة قام بتأسيسها الشيخ أحمد حمدان العرادي البلوي عام 2010م.

للمزيد من التفاصيل، يمكنك زيارة الرابط الالكتروني: (http://al-aradi.org)

978-603-91046-3-6

لمزيد من المعلومات والتجارب والمراجع
العلمية والعملية زورو موقعنا
www.ethmar.social